



REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Ministère de l'Economie,  
du Plan et du Développement

# GUIDE NATIONAL DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES, PROJETS ET PROGRAMMES PUBLICS



Direction Générale du Plan  
Septembre 2025



Contributeurs :

Youssef Ndia, Siriki Nahoua Coulibaly, Oumar Sacko  
Gninnakan, Serge Eric Yakeu Djiam, Edoé Djimitri  
Agbodjan, Nassibou Bassongui.

Comité technique :

Dr COULIBALY Mamadou - Secrétaire Permanent Réseau Ivoirien  
de Suivi Evaluation (RISE) ;

ASSI Jean Claude - Assemblée Nationale

DOSSO Sylvie - Chef de Département de l'Evaluation des politiques  
Publiques à l'Inspection Générale d'Etat;

Mme SALL N'Deye - Chef Section Suivi Evaluation UNICEF Côte  
d'Ivoire avec pour remplaçant M. SYLLA

Direction du Contrôle du Suivi et de l'Evaluation / Ministère  
Economie Plan et Développement

CLEAR Francophone

Copyright : Ministère de l'Economie, du Plan et du  
Développement.





# PREFACE

L'évaluation en général, et l'évaluation des politiques publiques en particulier, est une exigence de bonne gouvernance. Elle favorise l'efficacité de l'action publique par la culture de la prise de décision basée sur les preuves, la transparence et la redevabilité au sein des administrations. L'appréciation des effets et impact des politiques publiques, ainsi que l'analyse des conditions de succès constituent un enjeu majeur pour renforcer la planification et la mise en œuvre des politiques de développement, orienter les décideurs sur des options stratégiques idoines et construire la confiance entre gouvernants et gouvernés. En tant qu'outil d'aide à la décision publique, l'évaluation s'applique à des objets de natures diverses (politiques, stratégies, plans, programmes, et projets), à des niveaux géographiques différents (communal, régional, et national) et à des domaines variés de l'action publique notamment l'agriculture, la santé, l'éducation, l'environnement, la sécurité, les services sociaux, et/ou l'économie.

En Côte d'Ivoire, quelques pratiques évaluatives sporadiques et éparées sont observées. Toutefois, leur centralisation et leur mise en cohérence demeurent un défi. De surcroît, la mise en œuvre des évaluations est souvent ralentie par le déficit technique des structures en charge de les conduire. A ce titre, les rapports annuels de mise en œuvre du Plan National de Développement (PND) révèlent que la pratique de l'évaluation constitue le maillon faible de la chaîne Prospective-Planification-Programmation-Budgétisation et Suivi-Evaluation (PPPBSE).

C'est pour remédier à cette situation que l'État a inscrit l'évaluation des politiques publiques au rang de ses priorités. L'objectif visé est de promouvoir les bonnes pratiques édictées par la gestion axée sur les résultats (GAR) auxquelles il a pleinement adhéré. Cette volonté s'est matérialisée dans la Constitution du 8 novembre 2016 à travers la constitutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques. Par ailleurs, en capitalisant les leçons apprises de la mise en œuvre des différents Plans Nationaux de Développement et des politiques sectorielles

et régionales qui en découlent, le Ministère du Plan et du Développement a pris de nombreuses initiatives pour traduire cet engagement dans les faits. Ces initiatives comprennent l'élaboration de la loi n°2022-966 du 14 décembre 2022 portant régime juridique de l'évaluation des politiques publiques, la Politique Nationale de l'Évaluation (PNE), la formation des cadres et l'organisation des événements de partage de connaissance. L'élaboration du présent guide d'évaluation des politiques publiques permet de renforcer l'architecture globale de ces initiatives.

Ce guide se veut être un appui à la planification, au suivi et à l'évaluation axés sur les résultats des politiques publiques. Il a pour but principal, de donner aux praticiens de l'évaluation un outil leur permettant de maîtriser les principales approches et méthodologies, afin de conduire des évaluations des interventions publiques, qui répondent aux besoins de prise de décision.

Il ambitionne d'impulser une large diffusion des meilleures pratiques d'évaluation, en s'appuyant sur les standards internationaux en matière, tout en valorisant les pratiques endogènes propres à notre contexte national. Ce Guide vient opérationnaliser la loi sur l'évaluation et la Politique Nationale de l'Évaluation. Il offre les rudiments pour une conduite plus efficace de l'évaluation, dernier maillon de la chaîne PPPBSE, afin de permettre à notre pays d'atteindre plus efficacement les résultats du développement.

J'ai la ferme conviction qu'en s'appropriant ce guide, les acteurs de l'écosystème de l'évaluation en Côte d'Ivoire sauront mieux apprécier les résultats des actions de développement et ainsi, œuvrer à améliorer la contribution du Gouvernement au bien-être des populations, pour lesquelles nous sommes obstinément engagés.

**Mme Nialé Kaba**

MINISTRE DE L'ECONOMIE, DU PLAN ET  
DU DEVELOPPEMENT



# TABLE DES MATIERES

PREFACE	3
LISTES DES ANNEXES	6
LISTES DES TABLEAUX	6
LISTES DES ENCADRES	7
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	8
INTRODUCTION	11

## CHAPITRE 1

### **DEFINITION CONTEXTUELLE 13**

1.1. POLITIQUE PUBLIQUE	13
1.2. PROJET ET PROGRAMME	14
1.3. DEFINITION DE L'ÉVALUATION	14
1.4. DISTINCTION ENTRE SUIVI ET EVALUATION	18
1.5. TYPES D'ÉVALUATIONS	19
A) L'ÉVALUATION DIAGNOSTIQUE (OU PRÉDICTIVE)	19
B) L'ÉVALUATION FORMATIVE	20
C) L'ÉVALUATION SOMMATIVE	20
1.6. EVALUATION D'IMPACT	24
1.7. ÉVALUATION DE L'ÉVALUABILITE	26
1.8. CHAMP DE L'ÉVALUATION	27
1.9. CRITERES D'ÉVALUATION	28
1.10. PRINCIPES DIRECTEURS DE L'ÉVALUATION	31

## CHAPITRE 2

### **LES ETAPES D'EXECUTION DU PROCESSUS DE L'ÉVALUATION 35**

2.1. DEFINITION DES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	35
2.1.1. IDENTIFICATION DES PERSONNES QUI PARTICIPERONT À L'ÉVALUATION ET LEURS RÔLES RESPECTIFS	38
2.1.2. RÔLE DU GESTIONNAIRE D'ÉVALUATION	40
2.1.3. RÔLE DE L'ÉVALUATEUR	42



2.2. CHAMP OU PORTEE DE L'ÉVALUATION	43
2.2.1. CLARIFIER CE QUI DOIT ÊTRE ÉVALUÉ	43
2.2.2. FORMULATION DE LA THÉORIE DE CHANGEMENT	44
2.2.4. PROPOSER LES PRINCIPALES QUESTIONS D'ÉVALUATION	51
2.2.5. DÉCIDER SI L'ÉVALUATION EST EXTERNE OU INTERNE	53
2.2.6. MOBILISER LES RESSOURCES DISPONIBLES POUR L'ÉVALUATION	54
2.3. ELABORER LES TERMES DE REFERENCES OU LE MANDAT DE L'ÉVALUATION	56
2.4. ENGAGER L'ÉVALUATEUR OU L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION	58
(A) PRÉSÉLECTION DES CANDIDATS POTENTIELS	59
(B) SÉLECTION FINALE DES ÉVALUATEURS	59
(C) DÉTERMINER UN CONFLIT D'INTÉRÊTS POTENTIEL OU MAINTENIR UN NIVEAU ADÉQUAT D'« INDÉPENDANCE »	60
(D) EFFECTUER DES VÉRIFICATIONS DES RÉFÉRENCES	61
2.5. PREVOIR UN CONTRAT ET UN PLAN DE GESTION DE L'ÉVALUATION	61
2.6. DIFFUSION DU RAPPORT D'ÉVALUATION ET SOUTENIR L'UTILISATION DES RESULTATS	64

## CHAPITRE 3 ..... **LES METHODES D'ÉVALUATION** **69**

3.1. LES METHODES QUANTITATIVES	69
3.1.1. LES MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES QUANTITATIVES	71
3.1.2. TYPES DE RECHERCHE QUANTITATIVES	74
3.1.3. ANALYSE COÛT-BÉNÉFICE ET ANALYSE COÛT-EFFICACITÉ	79
3.2. METHODES QUALITATIVES	81

## CHAPITRE 4 ..... **LES METHODES D'ÉVALUATION** **89**

4.1. ASSURANCE QUALITE EN EVALUATION	89
4.1.1. FONDEMENTS ESSENTIELS DE L'ASSURANCE QUALITÉ DE L'ÉVALUATION	89
4.1.2. PROCESSUS DE MISE EN PLACE DE L'ASSURANCE QUALITÉ	90
4.1.3. OUTILS ET BONNES PRATIQUES	90
4.1.4. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS DES NOTES D'ÉVALUATION	91
4.1.5. CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UNE ÉVALUATION	92
4.2. RÉTROACTION EN ÉVALUATION	92



## LISTES DES ANNEXES

<b>Annexe 1</b> : Liste de contrôle pour l'évaluation de l'évaluabilité	96
<b>Annexe 2</b> : critères pour la sélection d'une intervention à évaluer	97
<b>Annexe 3</b> : Modèle de plan d'évaluation	98
<b>Annexe 4</b> : Description détaillée du processus d'évaluation	99
<b>Annexe 5</b> : Principales utilisations des résultats dans le cadre d'une évaluation des politiques publiques	103
<b>Annexe 6</b> : Contenu des Termes de Références (TDRs)	104
<b>Annexe 7</b> : Lettre d'invitation à participer à un groupe de référence	107
<b>Annexe 8</b> : Esquisse d'un rapport de démarrage	108
<b>Annexe 9</b> : Structure standard du rapport d'évaluation	109
<b>Annexe 10</b> : Liste de contrôle pour l'assurance qualité de l'évaluation	110
<b>Annexe 11</b> : Critères de sélection d'un évaluateur	111
<b>Annexe 12</b> : Critères d'évaluation de la qualité et pondération d'un rapport	112
<b>Annexe 13</b> : Glossaire	115
<b>Annexe 14</b> : Références bibliographiques	120

## LISTES DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : Finalité des politiques publiques	16
<b>Tableau 2</b> : Distinction entre le suivi et l'évaluation	18
<b>Tableau 3</b> : Différence entre une évaluation rapide et une évaluation de processus	22
<b>Tableau 4</b> : Pourquoi réaliser une évaluation de l'évaluabilité et la démarche à suivre.	26
<b>Tableau 5</b> : Critères d'évaluation et suggestion des questions évaluatives	28
<b>Tableau 6</b> : Exemple de matrice de prise des décisions	39
<b>Tableau 7</b> : Différence entre une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale	52
<b>Tableau 8</b> : Différence entre l'évaluation interne et externe	53
<b>Tableau 9</b> : Etapes synthèse du processus d'une évaluation de projet ou de programme	67
<b>Tableau 10</b> : Comparaison entre recherche non-expérimentale et expérimentale	80
<b>Tableau 11</b> : Notation de l'évaluation	91



## LISTES DES ENCADRES

<b>Encadré 1</b> – Finalité décisionnelle d'une évaluation	17
<b>Encadré 2</b> - Principaux types d'évaluation dans le secteur public et leurs finalités	21
<b>Encadré 3</b> - Grille de classement des évaluations en fonction des questions types	23
<b>Encadré 4</b> - Rôle d'une évaluation d'impact et Classification des principales catégories d'impacts d'une évaluation. L'évaluation d'impact est un outil essentiel pour :	25
<b>Encadré 5</b> - Quelques exemples de champs d'évaluation	27
<b>Encadré 6</b> - Processus d'assurance du respect des principes d'éthiques ou de déontologie dans une évaluation	33
<b>Encadré 7</b> - Exemple de Plan de Gestion d'une Evaluation	37
<b>Encadré 8</b> - Liste des responsabilités du gestionnaire de l'évaluation	41
<b>Encadré 9</b> - Résumé des aspects du champ ou portée de l'évaluation	44
<b>Encadré 10</b> - Éléments de contenus d'une Théorie de changement	46
<b>Encadré 11</b> - Quelques options nécessaires pour l'estimation du budget d'une évaluation	55
<b>Encadré 12</b> - Quelques orientations en matière de rapports et sa diffusion	57
<b>Encadré 13</b> - Descriptif du Plan de travail de l'évaluation	63
<b>Encadré 14</b> - Options proposées pour appuyer l'utilisation des constatations de l'évaluation	66
<b>Encadré 15</b> - Principales caractéristiques des méthodes quantitatives	70
<b>Encadré 16</b> - Exemples de formules d'administration des sondages ou enquêtes.	73
<b>Encadré 17</b> - Étapes clés de la méthode d'étude de cas dans une évaluation	83
<b>Encadré 18</b> - Étapes clés de l'analyse documentaire	85
<b>Encadré 19</b> - Etapes d'une triangulation en évaluation	87
<b>Encadré 20</b> - Processus pour une rétroaction efficace	94



## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC).
ACB	Analyse Coût-bénéfice
ACE	Analyse Coût-efficacité
AFD	Agence française de développement
BM	Banque Mondiale
BM	Banque Mondiale
BNETD	Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement
CAD	Comité d'aide au développement
CAMES	Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CAPEC	Cellule d'Analyse des Politiques Economiques du CIRES
CESAG	Centre Africain d'Etudes supérieures en Gestion
CLEAR	Center for Learning on Evaluation and Results
CODIR	Comité de Direction
DCSE	Direction du Contrôle, du Suivi et de l'Evaluation
DD	Doubles Différences
Evalwomen	Réseau féminin en suivi évaluation
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GNEPPPP	Guide National de l'Evaluation des Politiques Publiques, Programmes et Projets
IGE	Inspection Générale d'Etat
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
JES	Japan Evaluation Society
MAEDI	Ministère des Affaires étrangères et du Développement international
MEv	Méta-Evaluation
MPD	Ministère du Plan et du Développement
NEPF	National Evaluation Policy Framework of the Philippines



AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC).
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
ODD	Objectifs de Développement Durable
PND	Plan National de Développement
PPBSE	Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi et Evaluation
PPP	Projet, programme ou politique
PSE	Plan de Suivi-Evaluation
PSN	Méthode du Score de Propension
PTF	Partenaire Technique et Financier
RD	Régression par Discontinuité
RISE	Réseau Ivoirien de Suivi et d'Evaluation
RTE	Real Time Evaluation
S&E	Suivi et Evaluation
SAS	Statistical Package for the Social Sciences
SISE	Système Intégré de Suivi-Evaluation
SMART	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement
SPSS	Statistical Analysis Software
SSE	Système de Suivi-Evaluation
TDR	Termes de Référence
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNICEF	United Nations of International Children's Emergency Fund: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation
VI	Variables Instrumentales





# INTRODUCTION

1. Depuis la déclaration de Paris en 2005 sur l'efficacité de l'aide publique au développement, l'évaluation des politiques publiques est devenue un élément important dans la conduite de l'action publique. Désormais, la gouvernance publique doit pouvoir mesurer son impact réel sur le bien-être des populations, appelant à la fois à la recherche de la performance et à l'obligation de rendre compte. Ce nouveau paradigme dans lequel est inscrite la gouvernance publique nécessite d'instituer l'évaluation des politiques publiques, afin d'en éclairer les enjeux, la logique et les mécanismes, ainsi que de renforcer la responsabilité de l'ensemble des parties prenantes.
2. S'inscrivant dans cette dynamique et poussé par ses responsabilités intérieures, le Gouvernement ivoirien s'est lancé dans un processus d'institutionnalisation de la fonction évaluative, par le renforcement de son cadre légal et institutionnel. Ainsi, la Constitution du 8 novembre 2016 promeut les bonnes pratiques édictées par la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), à travers la consécration du principe de bonne gouvernance avec pour corollaire l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques. Pour opérationnaliser cette disposition constitutionnelle, une loi relative à la pratique de l'évaluation des politiques publiques a été élaborée de manière participative avec tous les acteurs de l'écosystème de l'évaluation et adoptée par les deux (02) chambres du Parlement.
3. L'ensemble de ces initiatives a ensuite été mis en cohérence à travers la politique nationale d'évaluation. Cette politique définit le cadre global de l'évaluation, notamment les principes directeurs internes et externes pour la planification et la réalisation des évaluations, ainsi que l'utilisation de ses résultats. En outre, elle répartit les compétences entre les acteurs institutionnels nationaux de l'évaluation des politiques publiques et constitue un moyen de large diffusion de la culture et de la pratique de l'évaluation au sein des administrations ivoiriennes. La politique nationale d'évaluation, dressent ainsi les grands principes de l'évaluation en Côte d'Ivoire. Elle s'exécute grâce au présent guide, qui constitue le deuxième volet de la mise en cohérence des initiatives en matière d'évaluation.



4. Le guide d'évaluation des politiques publiques se veut être un instrument d'harmonisation de la pratique de l'évaluation en Côte d'Ivoire pour l'instauration d'une administration plus que jamais encline à respecter et à pratiquer les principes de bonne gouvernance. Il dresse les règles et méthodes indispensables pour conduire une évaluation publique en Côte d'Ivoire. Le Guide d'Evaluation permet aux décideurs et aux acteurs publics nationaux de disposer de concepts et procédures, aux fins de suivre et d'évaluer de façon efficace et efficiente les politiques, stratégies, plans, programmes et projets, ainsi que toutes interventions publiques mis en œuvre en Côte d'Ivoire. Ce guide se veut être un outil de référence qui ambitionne de renforcer l'articulation de la chaîne de Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi et Evaluation (PPBSE), en proposant une démarche permettant d'apprécier l'impact des actions de développement réalisées au niveau national.
5. Ce document a été élaboré par la Direction Générale du Plan, avec l'appui de CLEAR francophone (Center for Learning on Evaluation and Results) ainsi que des personnes ressources regroupées au sein d'un groupe de référence. Ce groupe de référence a participé à la validation du guide.
6. Le Guide est applicable à toutes les évaluations conduites en Côte d'Ivoire, aussi bien par les acteurs gouvernementaux, le parlement, la cour des comptes, la société civile, le secteur privé et les partenaires techniques et financiers.
7. Le guide d'évaluation des politiques, programmes et projets est structuré en quatre (04) chapitres articulés comme suit :



# CHAPITRE 1

## DEFINITION CONTEXTUELLE

8. Ce chapitre présente la définition d'une politique publique, un projet et programme, de l'évaluation (objectif et finalité de l'évaluation). Il traite également de la distinction entre le suivi et l'évaluation, les types d'évaluations, l'évaluation de l'évaluabilité, les champs d'évaluation, les outils et critères d'évaluation, les principes directeurs ainsi que des normes applicables en Côte d'Ivoire.

### 1.1. POLITIQUE PUBLIQUE

9. Une politique publique est un ensemble d'actions coordonnées entreprises par une autorité publique pour répondre à un problème ou un besoin identifié dans la société. Elle implique la définition d'objectifs, de moyens et de programmes d'action pour influencer ou transformer la réalité sociale. En d'autres termes, c'est la manière dont l'État intervient pour résoudre des problèmes et atteindre des objectifs spécifiques.
10. Une politique publique vise donc à atteindre des objectifs spécifiques et identifiés, souvent liés à des enjeux sociaux, économiques ou environnementaux. Pour ce faire, la politique publique mobilise des moyens (humains, financiers, matériels, réglementaires, etc.) et met en œuvre des actions spécifiques. L'élaboration et la mise en œuvre d'une politique publique sont un processus continu qui peut inclure des phases de formulation, de décision, de mise en œuvre, d'évaluation et de suivi. En résumé, une politique publique est une intervention de l'État pour répondre à un besoin ou résoudre un problème, en utilisant des moyens et des actions spécifiques dans le but d'atteindre des objectifs précis.
11. En Côte d'Ivoire, la liste des politiques publiques est disponible dans le répertoire prescrit par la Loi relative à l'évaluation et gérée par le Ministère en charge du plan. Les politiques publiques peuvent se présenter sous la forme de projet, programme etc.



## 1.2. PROJET ET PROGRAMME

12. En gestion de projet, un projet est une entreprise temporaire avec un début et une fin définie, visant à créer un produit, service ou résultat unique. Un programme, quant à lui, est un ensemble de projets liés qui sont gérés de manière coordonnée pour obtenir des bénéfices et un contrôle plus large que ce que les projets individuels pourraient fournir. En d'autres termes, un programme est une structure plus large qui englobe plusieurs projets interconnectés.
13. De manière simplifiée, un projet a un objectif clair assorti de dates de début et de fin bien définies, comme le développement d'un nouveau logiciel, la construction d'un bâtiment, ou la réalisation d'une campagne sensibilisation de la population sur un sujet donné. Les projets opèrent avec des ressources limitées (temps, budget, et personnel). Les projets visent à livrer un produit, service ou résultat unique. Un projet est généralement géré par une équipe dédiée, dirigée par un chef de projet, et peut impliquer des risques et des incertitudes qui doivent être mitigés.
14. Un programme vise cependant à atteindre des objectifs stratégiques plus vastes pour une organisation. Un programme englobe plusieurs projets liés qui sont coordonnés pour atteindre les objectifs du programme. Les programmes se concentrent sur la réalisation de bénéfices à long terme pour l'organisation, au-delà des livraisons spécifiques des projets individuels. Les programmes gèrent la complexité et les interdépendances entre les projets. Contrairement dans un projet, un chef de programme supervise les projets individuels au sein du programme, en assurant la coordination et la cohérence des objectifs stratégiques visés, lesquels peuvent nécessiter des ajustements et des changements au fur et à mesure de leur mise en œuvre, en raison de leur nature évolutive.

## 1.3. DEFINITION DE L'ÉVALUATION

15. L'évaluation est un processus systématique d'appréciation de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative, souvent pour des fins d'apprentissage ou de prise de décision. Elle vise à mesurer l'écart entre un référent et un référé, en identifiant les forces et les défis, et en fournissant des informations pour améliorer l'apprentissage ou prendre des décisions. Elle peut servir à des fins d'apprentissage (pour aider les individus à mieux comprendre leurs forces et leurs faiblesses et à progresser), à des fins de certification (pour témoigner des acquis



et de la progression), ou encore à des fins de prise de décision (pour orienter les futurs choix ou les actions).

- 16.** 16. L'évaluation des politiques publiques consiste à analyser et mesurer l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'impact des actions menées par les pouvoirs publics. Elle permet de déterminer si les objectifs fixés ont été atteints, d'identifier les effets, qu'ils soient prévus ou non, et de formuler des recommandations en vue d'améliorer ces politiques.
- 17.** 17. D'une manière générale, les évaluations visent à répondre à trois (03) types de questions :

**Les questions**

**descriptives :** à ce niveau, l'évaluation vise à montrer ce qui se passe, à décrire les processus, les conditions qui prévalent, les relations organisationnelles et les points de vue des diverses parties prenantes au Projet, Programme ou Politique (PPP) ;

**Les questions**

**normatives :** l'évaluation compare ce qui se passe à ce qui devrait se passer ; elle consiste à étudier les activités et à estimer si les objectifs ont été atteints ou non. Les questions normatives peuvent concerner les intrants, les activités et les extrants (résultats intermédiaires) ;

**Les questions**

**de cause à effet:** l'évaluation se concentre sur les résultats et cherche à déterminer dans quelle mesure l'intervention entraîne des changements.

- 18.** La finalité de l'évaluation des politiques publiques en Côte d'Ivoire est de plusieurs ordres, notamment : (i) la finalité déontologique ; (ii) la finalité gestionnaire ; (iii) la finalité décisionnelle et ; (iv) la finalité d'apprentissage et d'aide à la mobilisation des ressources. Le tableau 1 donne une description sommaire de chaque finalité de l'évaluation des politiques publiques en Côte d'Ivoire.



Tableau 1 : Finalité des politiques publiques

FINALITE	DESCRIPTION
<p><b>Finalité déontologique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre des comptes aux responsables politiques et aux citoyens sur la manière dont une politique a été mise en œuvre et sur les résultats qu'elle a obtenu. Cette dimension recouvre à la fois : (i) l'amélioration de l'imputabilité" des systèmes d'action publique (redevabilité, c'est-à-dire la capacité à rendre des comptes sur leur action), (ii) la finalité informative et la ; (iii) finalité "démocratique" de l'évaluation.</li> <li>• La finalité déontologique de l'évaluation réside dans l'application de principes éthiques et de règles de conduite professionnelle dans le processus d'évaluation, afin de garantir l'intégrité, l'équité et la transparence des résultats. Elle vise à protéger les droits et le bien-être des personnes évaluées, tout en assurant la crédibilité et l'utilité de l'évaluation.</li> </ul>
<p><b>Finalité gestionnaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre différentes actions, améliorer la gestion des services chargés de les mettre en œuvre.</li> <li>• La finalité est de s'assurer que l'évaluation d'un projet, d'un programme ou d'une politique est menée de manière efficace et efficiente, en fournissant des informations fiables pour la prise de décision et l'amélioration continue. Le gestionnaire veille au bon déroulement de l'évaluation, gère les ressources, et communique les résultats aux parties prenantes.</li> </ul>
<p><b>Finalité décisionnelle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer des décisions concernant la poursuite, l'arrêt ou la refonte d'une politique.</li> <li>• Cette finalité réfère à son rôle crucial dans l'aide à la prise de décisions, qu'il s'agisse de décisions de gestion, de politiques publiques, de programmes éducatifs ou de tout autre domaine nécessitant un jugement éclairé. L'évaluation fournit des informations objectives et systématiques pour déterminer l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la durabilité d'une action, permettant ainsi aux décideurs de choisir la meilleure voie à suivre.</li> </ul>
<p><b>Finalité d'apprentissage et de mobilisation des ressources</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la formation et à la motivation des agents publics et de leurs partenaires en l'aidant à comprendre les processus auxquels ils participent et à s'en approprier les objectifs.</li> <li>• L'évaluation soutient l'apprentissage, améliore le processus d'évaluation et certifie les acquis des parties prenantes. Cependant, elle doit être planifiée avec soin, prendre en compte les besoins individuels des parties prenantes et favoriser leur participation active.</li> <li>• La mobilisation des ressources est un processus crucial qui assure que l'évaluation ne reste pas un exercice théorique, mais qu'elle se traduise en actions concrètes et en améliorations tangibles.</li> </ul>



# Encadré

## Encadré 1 – Finalité décisionnelle d'une évaluation

- i. **Éclairer les choix** - L'évaluation offre une base factuelle pour orienter les décisions, qu'il s'agisse d'allouer des ressources, d'ajuster une stratégie, de poursuivre ou d'arrêter un projet. Elle permet : a) d'Identifier les forces et les faiblesses et ; b) de Comparer les options (Évaluer différentes approches pour choisir celle qui présente le meilleur rapport coût-efficacité et les meilleurs résultats attendus).
- ii. **Améliorer les actions** : En fournissant des informations sur les points à améliorer, l'évaluation permet d'optimiser les processus, les programmes et les politiques. Elle favorise l'ajustement continu, l'innovation et l'apprentissage organisationnel.
- iii. **Assurer la redevabilité** : L'évaluation permet de rendre compte des résultats obtenus et de justifier les actions entreprises, renforçant ainsi la transparence et la responsabilité. Elle favorise la crédibilité (Montrer l'engagement envers l'amélioration continue et la justification des dépenses), et la confiance (Renforcer la confiance des parties prenantes dans la gestion et les résultats).

Source : BetterEvaluation (Initiative Globale d'Évaluation).



## 1.4. DISTINCTION ENTRE SUIVI ET EVALUATION

**19.** Le suivi est un processus continu qui consiste à surveiller le déroulement d'un projet, programme ou politique, et qui s'appuie sur les données collectées pour améliorer sa mise en œuvre, sa gestion et les décisions quotidiennes le concernant (Tableau 2). Ce processus s'appuie essentiellement sur les données collectées pour comparer la performance du projet, programme ou politique aux résultats espérés, comparer les projets, programmes ou politiques entre eux et analyser des tendances à travers le temps.

Tableau 2 : Distinction entre le suivi et l'évaluation

SUIVI	EVALUATION
<ul style="list-style-type: none"> <li>Clarifie les objectifs du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examine pourquoi et comment les résultats visés ont été atteints ou pas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lie les activités et les ressources correspondantes aux objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalue les contributions spécifiques des ressources sur les activités et leurs effets sur les résultats</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formule les objectifs en indicateurs de performances et définit les cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examine le processus de mise en œuvre et d'atteinte des indicateurs de résultats</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Collecte systématiquement des données sur ces indicateurs et compare les résultats obtenus avec les cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examine les résultats atteints ou non vis-à-vis des cibles prévus</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rend compte des progrès accomplis tout en relevant les manquements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détermine les leçons à retenir, met en relief les réalisations significatives et suggère des recommandations pour des améliorations</li> </ul>

## 1.5. TYPES D'ÉVALUATIONS

20. En termes de typologie, l'évaluation peut être réalisée à différentes étapes : Ex-ante (avant la mise en œuvre), formative (pendant la mise en œuvre) ou ex-post (après). Quel que soit le type d'évaluation, l'objectif principal est d'éclairer la prise de décision et d'optimiser l'action publique. Ainsi, l'évaluation peut être diagnostique ou prédictive. Dans ce cas, elle permet d'identifier les acquis et les difficultés initiales. L'évaluation peut être formative. A cet effet, elle favorise l'apprentissage tout au long du processus. Elle est sommative, quand elle permet de mesurer les résultats finaux. Chaque type d'évaluation a son utilité et son importance selon le contexte dans lequel il est utilisé, le moment et la fonction d'application dans le processus d'apprentissage. En somme, l'évaluation diagnostique permet de préparer le terrain, l'évaluation formative accompagne le processus d'apprentissage, et l'évaluation sommative fait le bilan des acquis à la fin.

### a) L'Évaluation diagnostique (ou prédictive)



**Objectif :** Identifier les connaissances et compétences préalables d'un apprenant avant le début d'un apprentissage ou d'un projet.



**Moment :** Avant le début d'une séquence d'apprentissage, souvent au moment de l'orientation.



**Fonction :** Déterminer les besoins spécifiques de l'apprenant, adapter l'enseignement, et regrouper les élèves selon leurs niveaux.



## b) L'Évaluation formative



**Objectif :** Suivre le progrès de l'apprenant en cours d'apprentissage, fournir un feedback continu et l'aider à s'améliorer.



**Moment :** Pendant le processus d'apprentissage, tout au long de la formation.



**Fonction :** Adapter l'enseignement, personnaliser l'apprentissage, et guider l'apprenant vers la réussite.

## c) L'Évaluation sommative



**Objectif :** Évaluer les acquis à la fin d'une séquence d'apprentissage, mesurer le niveau de maîtrise des connaissances et compétences.



**Moment :** En fin de séquence d'apprentissage, à la fin d'un cours, d'un module ou d'un projet.



**Fonction :** Attester des résultats, certifier les compétences, et prendre des décisions d'orientation ou de certification.

**21.** Dans le secteur public, l'objet de l'évaluation dépend du contexte et des finalités visées. De manière générale, elle vise à mesurer l'efficacité, l'efficacité et l'impact des politiques publiques, des programmes, des services ou des agents publics. L'objectif visé est de garantir la transparence, la responsabilité et l'amélioration continue des services rendus aux citoyens.



# Encadré

## Encadré 2 - Principaux types d'évaluation dans le secteur public et leurs finalités

- 1. L'évaluation des politiques publiques**
  - Vérifier si une politique atteint ses objectifs.
  - Analyser les effets et impacts sur la société.
  - Identifier les forces et faiblesses pour ajuster les actions.
  
- 2. L'évaluation des programmes et projets publics**
  - Mesurer la performance des programmes gouvernementaux.
  - Comparer les résultats attendus et obtenus.
  - Déterminer l'efficacité et la rentabilité des actions mises en place.
  
- 3. L'évaluation des services publics**
  - Juger la qualité des prestations fournies aux citoyens.
  - Vérifier l'accessibilité, l'équité et la satisfaction des usagers.
  - Optimiser les ressources et améliorer la gestion.
  
- 4. L'évaluation de la performance des administrations et des agents publics**
  - 5. Suivre la productivité et la qualité du travail des agents.
    - Fixer des objectifs et mesurer leur atteinte.
    - Améliorer la gestion des ressources humaines.
  
- 6. L'évaluation budgétaire et financière**
  - Assurer une bonne gestion des finances publiques.
  - Vérifier la conformité des dépenses avec les priorités publiques.
  - Détecter d'éventuelles inefficacités et gaspillages.

Source : Auteur



22. Toutefois, il est nécessaire de noter que plusieurs autres formes d'évaluations sont à considérer notamment l'évaluation rapide et l'évaluation de processus.
22. L'évaluation rapide et l'évaluation de processus sont deux approches distinctes mais complémentaires dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques. L'évaluation rapide est une méthode d'enquête intensive, menée dans un délai relativement court, pour obtenir rapidement des informations sur un programme ou une intervention. Elle utilise diverses méthodes de collecte de données et implique souvent la participation des parties prenantes pour fournir une compréhension holistique. L'évaluation de processus, quant à elle, se concentre sur l'examen de la mise en œuvre d'un programme ou d'une intervention afin de déterminer si les activités et les actions prévues ont été réalisées comme prévu. Elle aide à identifier les points forts et les points faibles du processus et peut être utilisée pour apporter des ajustements et des améliorations. Ces types d'évaluation sont cumulatifs : l'évaluation des résultats et des répercussions requiert des données de l'évaluation du processus, et l'évaluation économique nécessite des données provenant de l'évaluation des résultats et des répercussions.
22. Ces types d'évaluation peuvent être utilisés conjointement pour obtenir une compréhension plus complète d'un programme. Par exemple, une évaluation rapide peut être utilisée pour identifier les problèmes potentiels dans la mise en œuvre, tandis qu'une évaluation de processus peut être utilisée pour examiner en détail comment ces problèmes ont été rencontrés et comment ils peuvent être résolus (Tableau 3).

Tableau 3 : Différence entre une évaluation rapide et une évaluation de processus

Evaluation rapide	Evaluation de processus
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Collecte rapide d'informations sur un programme ou une intervention.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Examine la mise en œuvre d'un programme ou d'une intervention.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utilisation de diverses méthodes de collecte de données, comme les groupes de discussion et les entretiens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Détermine si les activités et actions prévues ont été réalisées.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implique souvent la participation des parties prenantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identifie les points forts et les points faibles du processus.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utile pour prendre des décisions rapides ou pour compléter des données existantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Permet d'apporter des ajustements et des améliorations.</li> </ul>



# Encadré

## Encadré 3 - Grille de classement des évaluations en fonction des questions types

- **Évaluation diagnostique** : Qu'est-ce qui est requis ? Quels sont les besoins non comblés ?
- **Évaluation de conception** : Quelle est la meilleure façon de concevoir l'intervention ?
- **Évaluation de la mise en œuvre** : Comment cela se déroule-t-il ? (Rapports réguliers sur les mesures)
- **Évaluation du processus** : L'intervention est-elle mise en œuvre selon le plan (études périodiques) ? Qu'est-ce qui a été fait dans un programme novateur ?
- **Évaluation des résultats et des répercussions** : Quels résultats ont été atteints ? Qu'est-ce qui a marché et dans quelles circonstances ?
- **Évaluation économique** : L'intervention a-t-elle été rentable (par rapport à d'autres solutions) ? Quel a été le ratio coûts-avantages ?



## 1.6. ÉVALUATION D'IMPACT

- 25.** L'évaluation d'impact est une évaluation des effets à long terme d'une intervention (de préférence 3 à 5 ans). Ces effets peuvent être positifs ou négatifs, directs ou indirects, voulus ou non. Contrairement aux évaluations de diagnostic ou formative, les évaluations d'impact sont structurées autour d'un type particulier de question notamment : quel est l'impact (ou effet causal) d'un Projet, Programme ou Politique sur le résultat donné ? La dimension causale est primordiale. On s'intéresse ici à l'impact du PPP, à savoir les changements des résultats causés directement par celui-ci. L'évaluation d'impact vise ainsi à déterminer quels changements peuvent être attribués directement et exclusivement au programme.
- 26.** Ainsi, l'évaluation d'impact se distingue par sa focalisation sur la causalité et l'attribution des changements, deux (02) concepts qui définissent aussi l'approche méthodologique. Le défi principal dans l'évaluation d'impact est de déterminer ce qu'aurait été le bénéficiaire si le programme n'avait pas existé. Le résultat du bénéficiaire en l'absence du programme serait son contrefactuel. Cela peut être appliquée à de nombreux contextes, notamment :

*Quel est l'impact de l'amélioration du revenu des femmes sur leur niveau de vie ?*

*Quel est l'impact de l'amélioration observée dans la connaissance des préjugés sociaux et culturels défavorables aux femmes sur leur degré d'insertion dans la vie économique ?*

*Quel est l'impact de l'interdiction de l'utilisation des déchets plastiques non biodégradables sur la fertilisation des sols dans une région donnée ?*

- 27.** En résumé, l'évaluation d'impact est une démarche proactive qui vise à anticiper les conséquences d'une action et à minimiser les risques tout en maximisant les bénéfices.



# Encadré

## Encadré 4 - Rôle d'une évaluation d'impact et Classification des principales catégories d'impacts d'une évaluation.

L'évaluation d'impact est un outil essentiel pour :

- **Informers les décisions :** Elle permet aux décideurs de prendre des décisions éclairées en connaissance de cause des effets potentiels d'un projet.
- **Limiter les impacts négatifs :** En identifiant les risques potentiels, l'évaluation d'impact permet de mettre en place des mesures pour atténuer ou prévenir les effets indésirables.
- **Promouvoir le développement durable :** En prenant en compte les aspects environnementaux, sociaux et économiques, l'évaluation d'impact contribue à un développement plus durable.
- **Impliquer les parties prenantes :** La consultation publique et la participation des parties prenantes à l'évaluation d'impact favorisent une meilleure acceptabilité du projet.

Toutes les Politiques, Programmes et Projets (PPP) ne nécessitent pas une évaluation d'impact. Ces évaluations sont coûteuses et le budget prévu pour les évaluations doit être utilisé de manière stratégique. La production des résultats doit être planifiée de manière à justifier les budgets, l'élargissement éventuel du PPP ou toute autre décision stratégique de politique publique. Les évaluations couvrent généralement les impacts environnementaux, sanitaires, sociaux, et économiques :

- **Environnementaux :** Incluent les changements dans la qualité de l'air et de l'eau, la biodiversité, etc.
- **Sanitaires :** Tels que les changements dans la santé de la population.
- **Sociaux :** Concernent les relations humaines, la cohésion sociale, l'accès aux services, etc.
- **Économiques :** Relèvent des aspects financiers, tels que la création d'emplois, les revenus, de commercialisation et/ou de transformation.



## 1.7. ÉVALUATION DE L'ÉVALUABILITE

28. L'évaluabilité est la mesure dans laquelle une politique, un programme ou un projet peut être évalué de manière fiable et crédible. Il est important de s'assurer si une intervention est en mesure d'être évaluée afin de déterminer si c'est la meilleure façon de répondre aux questions posées par les décideurs politiques ou les parties prenantes, les résultats sont vérifiables et l'intervention est correctement définie. En d'autres termes, l'évaluation de l'évaluabilité est une démarche qui permet de déterminer si un programme est prêt à être évalué, et si une évaluation est réalisable et pertinente. Elle permet de s'assurer que le programme a été clairement défini, que les résultats sont mesurables, que les données sont accessibles, et que les résultats de l'évaluation seront utilisés. Il s'agit ainsi d'une analyse préliminaire pour optimiser l'efficacité d'une évaluation ultérieure (Tableau 4).
28. L'institution, l'administration ou l'organisme qui élabore une politique publique est tenue de s'assurer de son évaluabilité. Elle doit prévoir des moyens et ressources nécessaires à son évaluation. L'évaluation de l'évaluabilité doit être réalisée par l'institution commanditaire ou par l'expert en évaluation comme condition préalable à l'élaboration du plan d'évaluation.

Tableau 4 : Pourquoi réaliser une évaluation de l'évaluabilité et la démarche à suivre.

Objectifs d'une évaluation de l'évaluabilité	Démarche à suivre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier la faisabilité de l'évaluation : L'évaluation de l'évaluabilité permet de s'assurer qu'il est possible de mener une évaluation rigoureuse du programme, en termes de ressources disponibles, de données accessibles, et de clarté des objectifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planifier l'évaluation</b> : Définir les objectifs, les ressources, et le calendrier de l'évaluation de l'évaluabilité.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la qualité du programme : En clarifiant la théorie du programme, les objectifs, et les résultats attendus, l'évaluation de l'évaluabilité peut aider à améliorer la conception et la mise en œuvre du programme lui-même.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Élaborer et clarifier le modèle du programme</b> : Décrire les composantes du programme (activités, cibles, résultats attendus) et le lien entre elles.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer une évaluation efficace : En identifiant les forces et les faiblesses du programme, elle permet de mieux cibler les efforts de l'évaluation et d'en optimiser les résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Confirmer le modèle</b> : S'assurer que le modèle du programme est réaliste et qu'il correspond aux attentes des parties prenantes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquer les parties prenantes : L'évaluation de l'évaluabilité peut impliquer toutes les parties prenantes, ce qui favorise leur engagement dans le processus d'évaluation et l'utilisation des résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Étudier l'évaluabilité</b> : Déterminer si le programme est prêt pour une évaluation, en fonction de critères tels que la clarté des objectifs, la disponibilité des données, et l'utilité des résultats.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Communiquer les résultats</b> : Présenter les conclusions de l'évaluation de l'évaluabilité aux parties prenantes et proposer des recommandations pour l'évaluation.</li> </ul>



## 1.8. CHAMP DE L'ÉVALUATION

30. Le champ central de l'évaluation correspond au contour précis de l'intervention qui est soumise à l'évaluation. Le champ est défini selon des dimensions variées telles que le territoire de référence, la période considérée, le cadre législatif et réglementaire. En d'autres termes, il réfère aux domaines spécifiques ou contextes dans lesquels une évaluation est effectuée. Cela peut concerner des domaines d'activité, des programmes, des projets, ou encore des objets d'évaluation comme des biens immobiliers ou des équipements. En somme, il s'agit des domaines où l'on applique des méthodes d'évaluation pour porter un jugement sur leur valeur, leur efficacité, leur pertinence, etc. L'on distingue plusieurs exemples de champs d'évaluation notamment : les évaluations de projets et programmes, immobilière, de la qualité des soins, de la performance, de l'apprentissage, et/ou l'évaluation environnementale.

# Encadré

## Encadré 5 - Quelques exemples de champs d'évaluation

- Évaluation de programmes et projets : Ce champ concerne l'évaluation des politiques publiques, des programmes sociaux, des projets de développement, etc., pour déterminer leur efficacité, leur impact, leur pertinence, etc.
- Évaluation immobilière : Ce champ se concentre sur l'évaluation de la valeur d'un bien immobilier dans le cadre de transactions (achat, vente, expropriation), de partage, d'hypothèque, etc.
- Évaluation de la qualité des soins : Ce champ évalue la qualité des soins de santé, des pratiques médicales, de l'efficacité des médicaments, etc.
- Évaluation de la performance : Ce champ concerne l'évaluation de la performance des individus, des équipes, des organisations, etc.
- Évaluation de l'apprentissage : Ce champ se concentre sur l'évaluation des connaissances, des compétences et des attitudes des apprenants.
- Évaluation environnementale : Ce champ concerne l'évaluation de l'impact environnemental de projets ou d'activités.



## 1.9. CRITERES D'ÉVALUATION

- 31.** Le critère sert de base du jugement évaluatif et conditionne les types d'évaluation choisis. C'est l'angle de vue adopté pour apprécier une intervention. La pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la sensibilité au genre et équité et la viabilité/durabilité sont les principaux critères qui orientent les questions d'évaluation. L'objet des critères d'évaluation est lié à la finalité de l'évaluation, laquelle vise à déterminer l'intérêt, la valeur ou l'importance d'une intervention (politique, projet, programme, stratégie, ou toute autre activité évaluée).
- 31.** Les critères sont utilisés pour formuler les questions précises d'évaluation, et chacun représente une perspective différente à travers laquelle l'intervention, sa mise en œuvre et ses résultats peuvent être analysés. Collectivement, ils décrivent les caractéristiques attendues de toutes les interventions, à savoir : être adaptées au contexte, être cohérentes avec les autres interventions, atteindre leurs objectifs, produire des résultats de manière efficiente et se traduire par des effets positifs durables. Toutefois, pour chaque évaluation, des critères plus spécifiques doivent être construits et négociés avec l'ensemble des acteurs concernés par l'évaluation. Chaque critère d'évaluation sert à répondre à des questions évaluatives précises et les réponses à ces questions font appel à des méthodologies précises. L'on distingue plusieurs catégories de critères d'évaluation notamment les critères de l'Organisation de Coopération et Développement Economique (OCDE) et les critères connexes ou transversaux (Tableau 5).
- 31.** Les critères de l'OCDE pour l'évaluation des projets de développement sont des normes utilisées pour évaluer la valeur et le mérite d'une intervention, comme une politique, une stratégie, un programme ou un projet. Ils comprennent la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Ces critères sont utilisés comme cadre normatif pour les jugements évaluatifs.

*Tableau 5 : Critères d'évaluation et suggestion des questions évaluatives*



CRITÈRES	DEFINITION DES CRITERES ET QUESTIONS EVALUATIVES
<b>A. Critères de l'OCDE</b>	
<b>1. Pertinence</b>	<p>La pertinence évalue le degré d'adéquation d'une politique publique avec les besoins des populations en rapport avec les priorités économiques et socio-politiques qui s'imposent à la Nation. L'évaluation de la pertinence permet de répondre aux questions de nature ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le problème à l'origine de l'intervention ?</li> <li>- Le problème est-il toujours pertinent ?</li> <li>- Quels besoins l'intervention vise-t-elle à satisfaire ?</li> <li>- L'intervention répond-elle aux besoins des bénéficiaires ?</li> </ul>
<b>2. Cohérence</b>	<p>La cohérence permet d'apprécier le niveau de convergence et d'interdépendance des différentes politiques aux divers échelons local, national et communautaire. Elle vise à exploiter les synergies et les retombées positives des politiques publiques afin d'accroître le bien-être des populations. L'on peut avoir des cohérences interne et externe à une intervention.</p> <p><b>(a) Cohérence externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils cohérents avec ceux des autres interventions publiques qui interagissent avec elle ?</li> <li>- La complémentarité/synergie des interventions est-elle assurée ? Si l'intervention répond effectivement à un besoin, combien de structures ou d'interventions sont-elles attelées à y répondre ?</li> <li>- Les structures/interventions sont-elles complémentaires ou en situation de concurrence ?</li> </ul> <p><b>(b) Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure les différents objectifs d'une même intervention sont-ils cohérents entre eux ?</li> <li>- Quelle adéquation entre l'intervention et l'objet de l'organisation/la structure qui la porte ?</li> <li>- Quelle adéquation entre les valeurs affichées par l'organisation/ structure et le mode de gouvernance effective de l'organisation/ structure ?</li> </ul>
<b>3. Efficience</b>	<p>L'efficience permet de mesurer les résultats d'une politique publique en rapport avec les ressources engagées pour les obtenir et comparativement aux ressources de réalisation de politiques similaires.</p> <p>Les questions suivantes permettent d'évaluer l'efficience d'une intervention :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le rapport entre les ressources et les effets de l'intervention ?</li> <li>- L'intervention est-elle plus onéreuse qu'une autre qui produirait les mêmes effets ?</li> <li>- Dans quelle mesure les différents moyens ont-ils été mis à disposition et traduits économiquement en produits/extrants, effets et impacts ?</li> </ul>
<b>4. Efficacité</b>	<p>L'efficacité permet de cerner le degré de réalisation d'une politique publique en analysant les principaux facteurs ou moyens qui ont déterminé la réalisation ou la non-réalisation des objectifs visés dans le temps. Les questions d'évaluation de l'efficacité peuvent se présenter comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure les produits/ extrants, les effets et les impacts constatés sont-ils en adéquation avec les objectifs prévus initialement (exprimés sous forme de produits/extrants et d'effets/impacts attendus) ?</li> <li>- Comment se compare la situation de départ par rapport à la situation finale ?</li> <li>- L'intervention affecte-t-elle d'autres situations que la situation cible ?</li> <li>- Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes (obstacles) et pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ?</li> </ul>
<b>5. Impact</b>	<p>L'impact permet de mesurer, à moyen et long terme, si les bénéficiaires d'une politique publique reçus par les destinataires ciblés ont permis un changement global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble. La mesure de l'impact est aussi bien quantitative que qualitative. Les questions principales sont :</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les impacts de l'intervention ?</li> <li>- Quels étaient les impacts attendus ? Quelles conséquences non attendues sont enregistrées ?</li> <li>- Quels changements réels, prévus ou imprévus, voulus ou non voulus le projet a-t-il induit ?</li> </ul>
<b>Viabilité/ durabilité (Appropriation/ pérennité)</b>	<p>La durabilité permet d'apprécier la pérennité des résultats positifs d'une politique, au niveau de son objectif spécifique et au-delà de la fin de sa réalisation. L'évaluation de la pérennité vise à répondre à des questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure les acquis de l'intervention survivent ou survivront ou quand les appuis extérieurs ont ou auront cessé ?</li> <li>- Dans quelle mesure les bénéficiaires ont acquis ou acquerront les expertises nécessaires pour diriger/gérer les acquis de l'intervention après sa clôture officielle ?</li> <li>- Dans quelle mesure les parties prenantes sont-elles associées à la réflexion et à l'action ? Ont-elles accepté l'intervention et comment ?</li> </ul>
<b>B. Critères transversaux</b>	
<b>Gouvernance</b>	Quels sont les modes de gestion en cours dans le secteur/ organisation (ministère/institution/structure) ? Les méthodes de gestion sont-elles à même de produire les effets/impacts escomptés ?
<b>Système d'Information</b>	Comment circule l'information entre les différents centres de décision ? Comment est gérée l'information sur l'intervention ? Quel est le degré de transparence du système d'information mis en place ?
<b>Genre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure les aspects pratiques et stratégiques liés au genre ont-ils été pris en compte de manière adéquate dans la stratégie du projet ?</li> <li>- Dans quelle mesure le projet a-t-il été conçu selon une approche différenciée des bénéficiaires en termes de genre ?</li> <li>- Dans quelle mesure l'approche « genre » aura/pourrait-elle aboutir à un meilleur impact du projet ?</li> <li>- Quelle est la probabilité d'une amélioration de l'égalité des genres après la fin du projet ?</li> </ul>
<b>Équité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure les interventions de la politique, du programme et projet ont-elles permis de prendre en compte les besoins spécifiques des personnes en situation de handicap ?</li> <li>- Dans quelle mesure l'intervention garantit un accès équitable des filles et garçons ciblés aux services offerts ?</li> <li>- Des actions spécifiques ont-elles été intégrées afin de réduire les barrières d'accès des groupes désavantagés ?</li> </ul>
<b>Droits humains</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La PPP contribue-t-il à la promotion des droits de l'homme ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? Si non, expliquez.</li> <li>- Une analyse « gagnants/perdants » a-t-elle été menée à propos de potentielles discriminations de groupes cibles par le PPP ?</li> <li>- Les détenteurs de droits et les porteurs d'obligations ont-ils été identifiés ? Les porteurs d'obligation ont-ils joué leur rôle ?</li> </ul>
<b>Environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure le projet respecte-t-il les besoins environnementaux ?</li> <li>- Comment est-ce que les contraintes et opportunités environnementales ont-elles été considérées de manière appropriée dans la conception du projet ?</li> <li>- Les bonnes pratiques environnementales sont-elles suivies lors de la mise en œuvre du projet (par rapport à l'utilisation d'eau, d'énergie, de matériaux ; à la production de déchets etc.) ?</li> <li>- Le projet respecte-t-il les bonnes pratiques environnementales traditionnelles ? Si oui comment ?</li> </ul>



## 1.10. PRINCIPES DIRECTEURS DE L'ÉVALUATION

**34.** Il s'agit d'un ensemble de principes qui garantiront la pratique professionnelle des évaluateurs et la fonction d'évaluation dans le secteur public. Les principes directeurs font référence aux principes éthiques et les règles de conduite que doivent respecter les évaluateurs dans leur pratique. Elle vise à garantir l'intégrité, l'objectivité et la responsabilité du processus d'évaluation. L'on distingue les principes généraux tirés des normes et standards internationaux des Nations Unies établis par le Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (UNEG). Ils visent à harmoniser les pratiques d'évaluation et à garantir des évaluations de haute qualité, pertinentes et utiles. Ces normes et standards englobent des principes éthiques, des dimensions de qualité de l'évaluation, ainsi que des aspects liés à la gestion de la fonction d'évaluation. :

**a) Principes éthiques :** l'accent sur l'intégrité, la responsabilité, le respect et la bienfaisance dans la conduite des évaluations.

**b) Qualité de l'évaluation :** Les normes couvrent cinq dimensions clés de la qualité : l'utilité, la faisabilité, la pertinence, l'exactitude et la responsabilité de l'évaluation.

**c) Gestion de la fonction d'évaluation :** Les normes guident la mise en place du cadre institutionnel, la gestion de la fonction d'évaluation, et l'utilisation des évaluations.

**d) Droits de l'homme et égalité des sexes :** Les normes exigent la prise en compte des droits de l'homme et de l'égalité des sexes à toutes les étapes de l'évaluation, pour s'assurer que personne n'est laissé pour compte.

**e) Intégration des considérations environnementales et sociales :** Les normes exigent la prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des interventions évaluées.

**35.** Aussi, l'évaluation devrait respecter les principes déontologiques suivantes :

- **Intégrité :** Les évaluateurs doivent agir avec honnêteté, transparence et rigueur dans toutes les phases de l'évaluation. Un évaluateur doit s'assurer que les droits, la vie privée, la dignité, la sécurité et l'estime de soi des personnes interrogées, des informateurs, des responsables de programme/projet et des autres parties prenantes sont protégés.



- **Responsabilité** : Ils sont responsables des méthodes utilisées, des résultats obtenus et de leur interprétation.
- **Impartialité/Indépendance** : Les évaluateurs doivent éviter tout conflit d'intérêts et garantir l'objectivité de leur jugement. Le principe de l'indépendance implique une liberté d'action et de pensée par rapport aux pressions ou contraintes susceptibles d'influencer le processus de l'évaluation d'une politique publique. L'indépendance se caractérise, en outre, par la liberté d'accès à l'information, l'autonomie des investigations, l'impartialité des analyses et l'intégrité des conclusions émises par les évaluateurs. Une évaluation doit être libre de toute influence indue, en particulier de la part de l'unité de mise en œuvre, qui peut biaiser la conduite ou les conclusions de l'évaluation. À l'exception de l'autoévaluation ou de l'évaluation interne, le respect du principe de l'indépendance nécessite que l'évaluation soit conduite par des personnes ou des services non liés aux responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique publique.
- **Respect éthique et confidentialité** : Ils doivent respecter les droits et la dignité des personnes impliquées dans l'évaluation. Les informations recueillies lors de l'évaluation doivent être traitées avec discrétion et protégées. Les évaluateurs doivent adhérer aux normes professionnelles les plus élevées tout au long du processus d'évaluation en veillant à ce que la confidentialité, le consentement (dans le cas des mineurs recherchés par les parents/tuteurs) et les protocoles gouvernementaux soient respectés.
- **Compétence** : Les évaluateurs doivent posséder les connaissances et les compétences nécessaires pour mener l'évaluation de manière efficace. Le principe du professionnalisme implique que les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel mettent en œuvre des compétences spécifiques reconnues en la matière.
- **La participation et l'inclusivité** : Le principe de la participation et de l'inclusivité requiert que toutes les parties prenantes soient associées, sans exclusion, sans préférence et sans primauté, au processus d'évaluation des politiques publiques et donnent leur avis en cas de besoin. Les parties prenantes, y compris les partenaires au développement, doivent participer au processus d'évaluation soit au sein du Groupe de Référence, soit en exposant leur point de vue sur l'impact de l'intervention et les intérêts ainsi que les résultats de l'évaluation. Un cadre de dialogue impliquant les différentes parties prenantes au processus d'évaluation des politiques publiques doit être mis en place.



- **L'objectivité** : Le principe de l'objectivité prescrit que toute évaluation repose sur des données fiables. L'évaluateur, dans la conduite de sa mission, a l'obligation de présenter fidèlement les faits avérés et les réalités observées, d'en faire une analyse objective et d'en restituer les résultats. Ce principe impose la clarté et la franchise dans la conduite de l'évaluation. Elle implique l'accessibilité et la diffusion des résultats de l'évaluation des politiques publiques.

# Encadré

## Encadré 6 - Processus d'assurance du respect des principes d'éthiques ou de déontologie dans une évaluation

- **L'élaboration de chartes éthiques et de codes de déontologie** : Ces documents définissent les valeurs et les règles de conduite à respecter par les évaluateurs.
- **La formation des évaluateurs aux questions d'éthique et de déontologie** : Il est essentiel que les évaluateurs soient sensibilisés aux enjeux éthiques de leur pratique.
- **La mise en place de mécanismes de contrôle et de supervision de l'évaluation** : Ces mécanismes permettent de garantir le respect des principes éthiques et de la déontologie.
- **L'ouverture au dialogue et à la concertation avec les parties prenantes** : Impliquer l'ensemble des parties prenantes dans une concertation inclusive et constructive.



36. Enfin, les aspects spécifiques suivants sont à considérer durant chaque étape d'une évaluation.

- **Conception de l'évaluation :** La déontologie implique de concevoir des évaluations justes, équitables et adaptées au contexte.
- **Collecte des données :** Les évaluateurs doivent utiliser des méthodes appropriées et respecter les droits des personnes interrogées.
- **Analyse et interprétation des données :** Ils doivent faire preuve de rigueur dans l'analyse et éviter toute manipulation des données.
- **Communication des résultats :** Les résultats doivent être présentés de manière claire, précise et objective.
- **Utilisation des résultats :** L'évaluation doit être utilisée de manière responsable et pour le bien-être des personnes concernées.



## CHAPITRE 2

# LES ÉTAPES D'EXECUTION DU PROCESSUS DE L'ÉVALUATION

**37.** Cette partie s'appuie sur les concepts clés présentés dans la première partie et décrit six (07) étapes clés de l'évaluation d'une politique qui sont (i) définition des objectifs de l'évaluation (cadre préparatoire y compris comment est-ce que les décisions seront prises) ; (ii) champ ou portée de l'évaluation ; (iii) méthodologie et choix des outils de l'évaluation ; (iv) Collecte des données ; (v) rédaction du rapport d'évaluation avec la formulation des conclusions et recommandations ; (vi) restitution et diffusion des résultats ; (vii) suivi de la mise en œuvre des recommandations. Prises ensemble, ces étapes doivent guider la planification et la mise en œuvre d'un process d'évaluation axé sur les résultats. Tout en recommandant la prise en compte du contexte Ivoirien dans son application, ce processus s'inspire du guide proposé par « BetterEvaluation » notamment en ce qui concerne les étapes du processus d'évaluation<sup>1</sup>.

### 2.1. DEFINITION DES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

**38.** Avant toute évaluation, il est crucial de savoir comment les décisions seront prises et de définir ses objectifs. Les objectifs de l'évaluation doivent être organisés autour des points suivants :

- Évaluer la pertinence du projet/programme/politique ;
- Examiner sa cohérence (alignement avec les autres politiques nationales) ;

<sup>1</sup> Référence globale : BetterEvaluation (<https://www.betterevaluation.org/fr/frameworks-guides/managers-guide-evaluation>)



- Mesurer son efficacité (atteinte des objectifs) ;
  - Examiner son efficience (rapport entre ressources utilisées et résultats obtenus) ;
  - Analyser son impact (effets à court, moyen et long terme) et ;
  - Vérifier sa soutenabilité (pérennité des résultats).
- 39.** En fonction des besoins de chaque administration publique, plusieurs décisions doivent être prises avant l'évaluation, notamment : l'objectif de l'évaluation (y compris les principales questions d'évaluation), le choix de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation, l'approbation de la conception de l'évaluation, l'approbation des rapports d'évaluation et les personnes qui y auront accès. Il est important de déterminer clairement les personnes qui participeront à la prise de ces décisions, leur rôle et la façon dont les décisions seront prises. Par ailleurs, il est nécessaire de toujours vérifier si des structures et des processus existants peuvent être utilisés. Au cas contraire, si ceux-ci ne sont pas appropriés ou adéquats, alors il faudra peut-être en créer d'autres aux fins de l'évaluation en question. Il est recommandé d'examiner également les accords préétablis comme, par exemple, les accords de partenariat (si existant).
- 40.** Le contrôle du processus d'évaluation peut être effectué centralement par un gestionnaire ou un comité ad hoc, ou cette responsabilité peut être partagée par un groupe de travail composé de représentants provenant de plusieurs différents intervenants. Il est important de décrire clairement le rôle de chaque acteur ou entité afin d'éviter la confusion et le dédoublement des efforts et de s'assurer que certaines choses ne sont pas négligées.
- 41.** Cette étape nécessite la définition des produits suivants : (i) un plan de gestion de l'évaluation ; (ii) la matrice de prise des décisions ; (iii) la liste des responsabilités du gestionnaire d'évaluation ; (iv) les Termes de Référence ou responsabilité de l'évaluateur et ; (v) la ou les accord(s) de partenariat lié(s) à l'évaluation le cas échéant.



# Encadré

## Encadré 7 - Exemple de Plan de Gestion d'une Evaluation

Un plan de gestion d'une évaluation définit les étapes et les ressources nécessaires pour mener à bien une évaluation. L'objectif est de s'assurer que l'évaluation est bien planifiée, efficace et pertinente. Il comprend les éléments suivants :

**(1) Définition des objectifs et de la portée :** i) identifier clairement le but de l'évaluation et ce qu'elle doit accomplir ; puis ii) déterminer l'étendue de l'évaluation, c'est-à-dire les aspects du programme ou de l'initiative qui seront évalués.

**(2) Définition des critères d'évaluation :** Établir les critères spécifiques qui seront utilisés pour juger de la performance et de l'impact de l'évaluation (par exemple, pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité).

**(3) Identification des questions d'évaluation :** Élaborer des questions clés qui guideront la collecte et l'analyse des données.

**(4) Planification de la collecte de données :** i) déterminer les méthodes de collecte de données appropriées (par exemple, enquêtes, entretiens, observations, analyses documentaires) ; ii) élaborer des outils de collecte de données (questionnaires, guides d'entretien, etc.) ; et iii) identifier les sources de données et les procédures de collecte.

**(5) Planification de l'analyse des données :** i) déterminer les méthodes d'analyse des données (par exemple, analyse quantitative, analyse qualitative) ; ii) identifier les outils d'analyse et les logiciels nécessaires.

**(6) Gestion des ressources :** i) évaluer les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires ; ii) élaborer un budget et un calendrier pour l'évaluation.

**(7) Communication des résultats :** i) déterminer les parties prenantes à informer des résultats ; ii) Planifier la diffusion des résultats de l'évaluation (par exemple, rapports, présentations, ateliers).

**(8) Suivi et évaluation du plan:** i) intégrer des points de repère et des indicateurs pour suivre l'avancement de l'évaluation et mesurer son efficacité ; ii) utiliser ces indicateurs pour évaluer le plan pendant son déroulement et à la fin de l'évaluation.



### 2.1.1. Identification des personnes qui participeront à l'évaluation et leurs rôles respectifs

- 42.** Suivant chaque administration, les personnes qui participeront à une évaluation varient selon les différentes fonctions. L'on peut citer : i) le gestionnaire de l'intervention ; ii) un comité de pilotage/directeur de l'évaluation ; iii) un groupe consultatif technique ou des conseillers techniques ; ou iv) un comité de consultation de la collectivité ou des intervenants clés de la collectivité.
- 43.** Les décisions peuvent être prises de différentes manières, et un ou plusieurs des processus suivants pourront être appliqués :
- Prise de décisions à la majorité – Les décisions reçoivent le soutien de la majorité des décideurs. En cas de litige, il est important de déterminer clairement qui peut voter et de préciser également si le vote par procuration est autorisé.
  - Prise de décisions par consensus – Processus visant à parvenir à des décisions que tout le monde accepte. En pratique, cela signifie que chaque décideur a un droit de veto.
  - Prise de décisions hiérarchique – Les décisions sont prises par les personnes qui occupent les postes de responsabilité.
- 44.** Le tableau 6 présente un exemple de matrice de prise des décisions pour une évaluation. Selon les besoins, les rôles suivants peuvent être assignés dans le cadre de la prise des décisions à chaque comité ou individu pris isolément :
- Consultation – Personnes dont l'avis est sollicité ; elles participent au dialogue.
  - Recommandation – Personnes chargées de proposer une solution acceptable en vue d'une décision.
  - Approbation – Personnes autorisées à approuver la solution.
  - Information – Personnes informées de la décision une fois celle-ci prise (communication unilatérale)



Tableau 6 : Exemple de matrice de prise des décisions

Processus	Parties prenantes et rôles générique			
	Comité consultatif	Groupe directeur	Gestionnaire de l'évaluation	Direction
Champ d'évaluation	Consultation	Recommandation	Approbation	Information
Critères de sélection de l'équipe d'évaluation ou évaluateur	Consultation	Recommandation	Approbation	Information
Sélection de l'évaluateur ou équipe d'évaluation	Consultation	Approbation	Membre groupe directeur	Information
Conception de l'évaluation	Consultation	Approbation	Membre groupe directeur	Information
Rapport d'évaluation	Consultation	Approbation	Membre groupe directeur	Information
Publication du rapport et des données	Consultation	Consultation	Recommandation	Approbation

**45.** Il faut cependant noter que le Comité de Pilotage peut être constitué par le service ayant la responsabilité de réaliser l'évaluation et composé de personnes concernées par l'action à évaluer (qu'elles soient directement impliquées ou complètement extérieures). Il est souhaitable d'incorporer des personnes apportant une diversité de points de vue. Seront invitées à participer au comité de pilotage, des personnes de différentes directions du ministère, d'autres départements ministériels, d'institutions extérieures à l'administration (exemple : instituts de recherche), de la société civile ou du secteur privé. Le comité de pilotage est chargé des tâches suivantes :

- Élaboration des termes de référence ;
- Choix de l'expert ou du bureau d'étude ;
- Suivi et validation des travaux de l'évaluateur (rapport préliminaire, plan de mission et compte-rendu de mission) ;
- Examen, discussion et validation du rapport final ;
- Encouragement de la participation, garantie des flux d'information et



supervision de la qualité du processus et ;

- Fixation du nombre de réunions de Comité de pilotage à tenir et leur périodicité.

### 2.1.2. Rôle du Gestionnaire d'évaluation

**46.** Le gestionnaire de l'évaluation est souvent (mais pas systématiquement) le gestionnaire de projet ou de programme, le responsable des programmes de l'organisme, le responsable de la section de l'évaluation ou bien un autre membre de cette section (ou encore le responsable du suivi et de l'évaluation de l'organisme). Généralement, le gestionnaire de l'évaluation assume les responsabilités suivantes :

- Veiller à ce que l'évaluation se déroule comme prévu et respecte le calendrier établi pour les jalons ou les produits livrables ;
- Résoudre les problèmes, au besoin (ou bien renvoyer les problèmes à la personne ou à l'entité compétente) ;
- Veiller à ce que les évaluateurs aient accès à tous les documents pertinents sur le projet ou le programme ainsi qu'à tous les intervenants du projet ou du programme et de l'évaluation.

**47.** Lors d'une évaluation de grande envergure, le gestionnaire de l'évaluation peut être aidé par un ou plusieurs membres du personnel qui assumeront des responsabilités précises dans le cadre du processus de gestion. Les compétences de base en gestion s'appliquent aussi à la gestion d'une évaluation, car il faut gérer le personnel et assurer la logistique. Le gestionnaire de l'évaluation doit également avoir une parfaite compréhension des rôles de toutes les personnes participant à l'évaluation, y compris ceux des évaluateurs.

**48.** Lorsque la gestion de l'évaluation porte sur un contenu différent, le gestionnaire de l'évaluation doit posséder des connaissances de base sur les méthodes et processus d'évaluation afin d'aider l'équipe d'évaluation à faire les meilleurs choix possibles. Pour la réussite de l'évaluation, il est primordial que le gestionnaire de l'évaluation :

- Soit officiellement désigné;
- Comprenne clairement la portée de ses pouvoirs (quelles sont les décisions



qu'il peut prendre seul pour le déroulement de l'évaluation et quelles sont les décisions qu'il doit faire approuver et par qui ?) ;

- Ait accès aux renseignements pertinents et aux membres du personnel compétents (de l'organisme qui a commandé l'évaluation et des responsables de la mise en œuvre de l'intervention).

# Encadré

## Encadré 8 - Liste des responsabilités du gestionnaire de l'évaluation

- Informer les évaluateurs externes au sujet des objectifs, des activités et des bénéficiaires du programme, les informer des attentes à l'égard de l'évaluation et leur donner les renseignements pertinents concernant l'organisme.
- Formuler des observations et rassembler les commentaires concernant le plan d'évaluation.
- Préciser ce qui doit être mentionné dans le rapport au sujet de la progression de la mise en œuvre de l'évaluation (notamment les difficultés majeures et leur résolution ou les problèmes potentiels qui doivent être soulevés aux fins de la prise de décisions ailleurs).
- Préciser les éléments attendus dans le rapport d'évaluation officiel.
- Tenir les évaluateurs au courant de toute modification des activités du programme ou du contexte de l'évaluation.
- Faire le point régulièrement avec l'ensemble du personnel au sujet du processus d'évaluation.
- Suivre la mise en œuvre de l'évaluation, notamment le respect des jalons et des produits livrables.
- Favoriser la participation du personnel du programme à l'évaluation s'il y a lieu et lorsque cela est convenu.
- Contribuer à la résolution des problèmes ou trouver les personnes en mesure de les résoudre.



### 2.1.3. Rôle de l'évaluateur

**49.** Pour chaque évaluation, le rôle de l'évaluateur doit être consigné dans des termes de références précises. Les responsabilités de l'évaluateur peuvent comprendre les éléments suivants :

- Élaborer un plan d'évaluation avec le gestionnaire de l'évaluation et le personnel du programme.
- Produire des rapports d'étape mensuels ou trimestriels sur la mise en œuvre de l'évaluation (par écrit ou en personne).
- Assister aux réunions du personnel du programme, du conseil consultatif sur l'évaluation ou du comité de coordination.
- Former les responsables de la collecte des données sur : i) la sélection des participants et des cas aux fins d'échantillonnage, ii) l'utilisation des outils de collecte de données et ; iii) l'assurance de la qualité des données.
- Veiller au respect des normes éthiques (p. ex. confidentialité des données) durant toutes les phases de l'évaluation.
- Superviser la mise en œuvre de la collecte de données, notamment : i) les entretiens avec le personnel du programme et les participants au programme ; ii) la direction des groupes de discussion ; iii) l'observation des activités de prestation de services ; iv) l'examen des dossiers des participants ; v) l'élaboration de procédures et d'outils de gestion des données (base de données) ; vi) le codage, la saisie et le nettoyage des données et ; vii) l'analyse des données.
- Rédiger des rapports d'évaluation intérimaires (trimestriels, semestriels, annuels) ainsi que le rapport d'évaluation final.
- Présenter les résultats au personnel du programme et aux autres membres de l'organisme.
- Présenter les résultats lors des réunions et des conférences.



## 2.2. CHAMP OU PORTEE DE L'ÉVALUATION

**50.** En ce qui concerne le champ ou la portée de l'évaluation, il est recommandé d'examiner attentivement l'objectif de l'évaluation avant d'envisager les conceptions possibles. Cette étape nécessite la participation de toutes les parties prenantes.

### 2.2.1. Clarifier ce qui doit être évalué

**51.** Une évaluation peut porter sur un projet, plusieurs projets, un programme, une politique, une stratégie, une organisation ou un réseau. Il est utile de produire un énoncé succinct concernant ce qui doit être évalué et les contraintes ou limites de l'évaluation.

**52.** L'objet de l'évaluation peut comprendre des renseignements sur les points suivants : i) la raison d'être notamment la question abordée, l'intervention effectuée, les personnes susceptibles d'en bénéficier et les résultats prévus ; ii) la portée de l'intervention, du budget et des ressources allouées ainsi que le stade de la mise en œuvre; iii) les rôles des organisations partenaires et des autres intervenants qui participent à la mise en œuvre; iv) les répercussions des facteurs contextuels notamment les circonstances géographiques, sociales, politiques, économiques et institutionnelles qui créent des occasions ou des défis et ; v) les modifications importantes de l'intervention qui se sont produites au fil du temps en raison des changements dans les facteurs contextuels ou des leçons retenues.

**53.** Les limites de l'évaluation concernent par exemple, certaines activités ou certaines répercussions à plus long-terme. L'examen de cette description initiale avec les différents intervenants peut s'avérer un moyen utile pour commencer à cibler les désaccords ou les lacunes concernant ce que l'on sait au sujet de l'intervention et les limites de l'évaluation.



# Encadré

## Encadré 9 - Résumé des aspects du champ ou portée de l'évaluation

En plus de la période et de la zone géographique, le champ d'évaluation doit décrire les aspects suivants, lesquels permettent d'orienter l'élaboration d'un mandat effectif ou d'une demande de propositions.

- Description de la programmation qui sera évaluée (l'objet d'évaluation)
- Théorie du changement et modèle logique
- Liste des principaux utilisateurs prévus et des utilisations de l'évaluation
- Liste des principales questions d'évaluation convenues
- Calendrier de l'évaluation
- Qualités de l'évaluateur
- Budget de l'évaluation

*Source : Synthèse sur la portée et champ de l'évaluation.*

### 2.2.2. Formulation de la théorie de changement

#### a) Éléments de contenus

**54.** Une théorie du changement décrit la manière dont les activités entreprises dans le cadre d'une intervention (comme un projet, un programme ou une politique) donnent lieu à une chaîne de résultats qui auront les incidences visées ou observées. Vos collègues, des partenaires ou d'autres évaluateurs utilisent peut-être les étiquettes suivantes : chaîne de résultats, modèle logique, théorie de programme, cartographie des incidences, enchaînement des incidences et logique d'investissement.



- 55.** Une théorie du changement est généralement élaborée à l'étape de la planification, mais elle peut également être utile aux fins de suivi et d'évaluation. Une bonne théorie du changement peut contribuer : à formuler de meilleures questions d'évaluation clés, à établir des indicateurs clés pour le suivi, à relever les lacunes dans les données disponibles, à accorder la priorité à la collecte de données supplémentaires, ainsi qu'à fournir une structure pour l'analyse de données et la production de rapports.
- 56.** Il peut arriver que l'intervention puisse déjà comprendre une théorie du changement ayant été mise au point à l'étape de la planification. Il sera probablement avantageux d'examiner et mettre à jour la théorie du changement si une évaluation est commandée dans les circonstances suivantes :
- Lorsqu'il y a des divergences d'opinions sur la validité ou l'exhaustivité de la théorie du changement actuelle ;
  - Lorsque la théorie du changement actuelle comporte des lacunes ou des erreurs ;
  - Lorsqu'il existe peu de données probantes pour appuyer la théorie du changement actuelle (qu'elles soient issues du programme ou d'autres recherches et évaluations);
  - Lorsque votre compréhension de la manière dont le projet ou le programme fonctionne a évolué depuis l'élaboration de la théorie du changement initiale ;
  - Lorsque le contexte a changé de manière importante ;
  - Lorsque la version actuelle est adéquate aux fins de planification, mais qu'elle doit être approfondie aux fins d'évaluation.
- 57.** Le gestionnaire d'évaluation peut participer directement à l'élaboration (ou à la révision) et à la mise en œuvre de la théorie du changement, ou superviser le processus que mènera à bien le personnel interne ou un évaluateur externe. Peu importe le degré de participation directe, il doit assurer la qualité du processus et du produit. L'un des éléments essentiels pour y arriver consiste à faire en sorte que les processus utilisés pour élaborer (ou réviser) la théorie du changement et la manière de la représenter fassent l'objet de choix éclairés. Ces choix doivent tenir compte de la façon dont on compte utiliser la théorie du changement, ainsi que des caractéristiques particulières de l'intervention. Les sections suivantes abordent dans de plus amples détails ce point.



# Encadré

## Encadré 10 - Éléments de contenus d'une Théorie de changement

Une théorie du changement peut fournir un cadre de « description du rendement » – une description cohérente de la manière dont l'intervention apporte une contribution particulière. Ce récit peut être utile pour aborder l'intervention avec d'éventuels partenaires, participants et décideurs, ainsi que pour fournir un point de référence fiable à ceux prenant part à sa mise en œuvre et à sa gestion. Ainsi, les éléments suivants peuvent être schématisés dans la théorie du changement, puis utilisées afin de cerner les secteurs prioritaires pour la collecte de données supplémentaires.

- Les hypothèses sur lesquelles est fondée la théorie du changement
- Des facteurs contextuels qui peuvent être importants pour recueillir des données sur les tendances des résultats et être utilisés pour enquêter sur celle-ci – par exemple, l'intervention est-elle particulièrement efficace à certains endroits ou pour certains groupes de personnes ?
- Des indicateurs de la qualité et de la quantité des ressources et des activités visant à appuyer une gestion efficace.
- Des indicateurs précoces des progrès ou du manque de progrès en vue de l'atteinte des résultats. Ce point peut-être particulièrement important lorsqu'on vise des effets à long terme et qu'on a besoin d'information sur les résultats intermédiaires afin d'éclairer la prise de décisions.
- Les liens où la chaîne causale semble se rompre – lorsque l'atteinte d'un résultat intermédiaire particulier ne semble pas mener au résultat subséquent.
- Les liens de causalité qui ne sont pas bien établis.
- La définition des valeurs aberrantes – les « points mis en relief » qui peuvent guider l'apprentissage et les problèmes graves qui doivent être abordés immédiatement.

Source : Adaptée de Banque Mondiale (2009), BetterEvaluation



## b) Procédé d'élaboration ou de révision d'une théorie de changement

- 58.** Une bonne théorie du changement repose sur une série de données probantes, comme des projets ou des programmes antérieurs semblables, des recherches et des évaluations antérieures, les modèles mentaux d'intervenants (y compris de planificateurs, de gestionnaires et d'employés, d'organismes partenaires et de bénéficiaires visés) et l'observation du programme et des tendances en matière de résultats et d'incidences. Il est important de s'assurer que le processus intègre adéquatement les perspectives, les valeurs et les données probantes pertinentes.
- 59.** Les aspects suivants sont à prendre en compte, que ce soit dans l'élaboration d'une nouvelle théorie du changement, ou dans la révision d'une existante :
- (1) Une analyse de la situation : une évaluation des besoins et des problèmes que vise à aborder l'intervention, ainsi que des ressources et des possibilités dont on pourrait tirer profit pour y arriver.
  - (2) Un examen de la documentation existante qui explique les raisons pour lesquelles une intervention a été mise au point.
  - (3) Des recherches, des évaluations et d'autres données probantes pertinentes de projets, de programmes et de politiques semblables.
  - (4) Discuter des éléments liés aux risques et hypothèses de succès ou d'échec du projet tout en examinant les pistes de solutions alternatives (hypothèses d'échec) ou alors capitaliser les facteurs de succès.
  - (5) Discutez avec les intervenants pour évaluer leur compréhension de la façon dont l'intervention se déroule ou est censée se dérouler – quels sont les résultats escomptés et comment ils croient que ceux-ci peuvent être atteints (leur modèle mental de l'intervention).
- 60.** Selon le cas, les questions suivants doivent être examinées dans le processus d'élaboration ou de révision d'une théorie du changement existante. S'il y a des lacunes dans les données probantes qui ont été utilisées pour élaborer la théorie du changement, ou des signes qu'elle a changée depuis son élaboration, il est nécessaire de tirer parti de ces différentes sources de données probantes pour la réviser :
- Quelles données probantes sont à la base de son élaboration ? Quelles données probantes supplémentaires devrait-on utiliser dans le cadre de l'examen ?



- Sur quels modèles mentaux la théorie est-elle fondée ? Dans quelle mesure et de quelles manières les perspectives et les modèles mentaux des bénéficiaires visés et des organismes partenaires ont-ils été inclus ?
  - Existait-il des divergences d'opinions sur le sujet, c'est-à-dire par rapport aux résultats et aux incidences visés et à la façon dont ceux-ci pourraient être réalisés ?
  - Existe-t-il des recherches ou des évaluations plus récentes ou des projets et des programmes semblables qui pourraient éclairer la théorie du changement ?
- 61.** Une théorie du changement est souvent représentée sous la forme d'un schéma accompagné d'une description. Différents types de schémas peuvent être utilisés. Les schémas devraient illustrer clairement l'orientation du changement et sont le plus souvent conçus de manière à être lus de gauche à droite, de haut en bas ou de bas en haut. Selon les besoins, il est parfois utile d'avoir plusieurs versions – comme un schéma général accompagné de schémas plus détaillés de composantes particulières. Dans le cas de théories du changement complexes, il peut être utile d'avoir différents schémas comprenant divers niveaux de détail. Une description peut compléter le schéma et être plus accessible pour certaines personnes.
- 62.** Selon chaque cas, le schéma établit les informations suivantes :
- **Le schéma fournit-il un message général clair par rapport à la manière dont le projet, le programme et les politiques contribuent aux résultats finaux ? Sinon, l'on peut revoir le schéma pour mettre l'accent sur la description générale en suivant les consignes ci-après :**
    - S'il y a trois éléments parallèles principaux, créez un schéma symétrique qui transmet clairement ce message.
    - S'il y a beaucoup de détails, fournissez une version abrégée qui peut être élargie ou étudiée plus en profondeur par la suite.
    - Évitez de fournir trop de détails relatifs aux incidences et à la manière dont ceux-ci seront mesurés.
  - **Le schéma peut être lu comme un récit cohérent concernant l'enchaînement et les conséquences. Dans ce cas :**

- Assurer que chaque flèche est importante (l'une mène à une autre ou contribue à sa réalisation) et que le langage employé dans chaque encadré est approprié.
- Indiquer l'orientation du changement prévu (augmentation ou diminution).

**63.** Il existe donc de nombreuses options pour représenter une théorie du changement : i) une chaîne de résultats linéaires ; ii) une hiérarchie de résultats ; iii) Schéma à plusieurs colonnes et lignes.

### (a) Une chaîne de résultats linéaire et simple

**64.** Il s'agit d'une série d'encadrés présentant les intrants, les activités, les extrants, les résultats et les incidences. Cette option est la plus appropriée pour les interventions assez simples lorsque les activités sont entreprises au début et que les conséquences s'ensuivent de façon linéaire.

#### Chaîne de résultats



### (b) Une hiérarchie des résultats

**65.** Cette option présente la séquence des résultats à court terme à ceux à long terme. Ce type de schéma est approprié lorsque la chaîne de causalité est complexe et comporte de multiples axes. Il est axé sur l'enchaînement de causalité et donne de l'information sur les activités dans une description ou un tableau distinct.

#### Hiérarchie des résultats

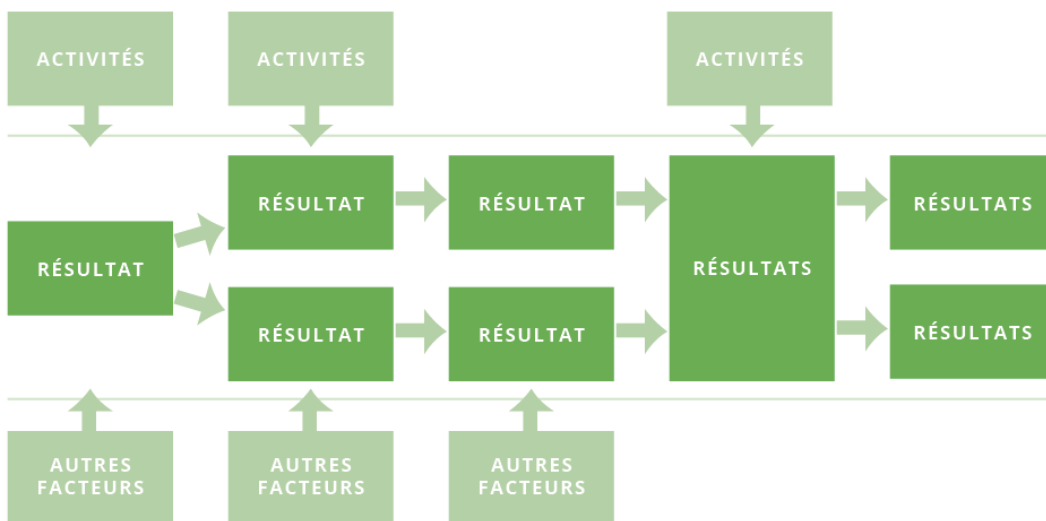




### (c) Un schéma constitué de trois colonnes ou lignes

- 66.** Cette option illustre l'enchaînement de causalité relatif aux résultats intermédiaires, aux activités qui les produisent directement et à l'influence d'autres facteurs et programmes. Elle peut être particulièrement utile pour présenter les activités qui surviennent durant l'enchaînement de causalité, ainsi que pour exposer clairement les contributions d'autres partenaires et facteurs contextuels.

#### Schéma à trois lignes ou colonnes



Source : BetterEvaluation

### 2.2.3. Définir les buts et utilisateurs de l'évaluation

- 67.** Dans la plupart des cas, les utilisations de l'évaluation seront multiples. En clarifiant et en explicitant les utilisations prévues de l'évaluation pour chaque utilisateur, il est plus facile d'avoir des discussions et de prendre des décisions transparentes et éclairées concernant les priorités de l'évaluation, de concentrer son attention et de veiller à ce que toutes les décisions méthodologiques et procédurales soient prises en tenant compte de leur effet possible sur l'utilisation de l'évaluation.
- 68.** Les principaux utilisateurs prévus ne sont pas tous ceux qui ont un intérêt dans l'évaluation et ne font pas partie du grand public. Il s'agit des personnes précises occupant un poste spécifique dans une organisation en particulier qui utiliseront les constatations de l'évaluation et qui ont la capacité d'apporter des changements.



Du début à la fin, le processus d'évaluation doit être conçu et exécuté en fonction des besoins des principaux utilisateurs prévus. Ces derniers sont tenus de faire les choses différemment (Exemple. prendre des décisions, modifier des stratégies, adopter des mesures, modifier des politiques, etc.) en raison de leur engagement à l'égard du processus d'évaluation et des constatations de l'évaluation.

- 69.** La détermination des utilisations prévues d'une évaluation nécessite habituellement une négociation entre les évaluateurs et les principaux utilisateurs prévus. En faisant participer tous les principaux utilisateurs prévus à cette négociation, on fait en sorte que les divers points de vue soient mieux représentés et qu'un consensus soit atteint concernant les utilisations prioritaires.

#### **2.2.4. Proposer les principales questions d'évaluation**

- 70.** L'évaluation doit répondre à des questions évaluatives : elle doit non seulement demander « Quels ont été les résultats ? » (Une question descriptive), mais également « À quel point les résultats ont-ils été atteints ? » (Une question évaluative). Selon le type d'évaluation, des questions logiques doivent également être posées (comme par exemple, Dans quelle mesure les résultats découlent-ils de l'intervention ?).
- 71.** Une évaluation doit être axée sur la réponse à un petit nombre de questions principales d'évaluation générale qui concernent le rendement global. Chacune des principales questions doit être approfondie davantage en posant des questions détaillées sur le rendement relatif à des aspects précis pour chaque critère d'évaluation. Les principales questions d'évaluation doivent également refléter les utilisations prévues de l'évaluation.
- 72.** Quelques astuces pour formuler des questions principales d'évaluation :
- Nombre limité : en général, 7 questions ( $\pm 2$ ) constituent un bon nombre de questions. Ce nombre de questions permet de couvrir différents aspects de l'intervention, mais est suffisamment faible pour ne pas devenir un fardeau ;
  - Type de questions : des questions ouvertes auxquelles on ne peut pas répondre par oui ou non ;
  - Nature des questions : assez précises pour aider à orienter l'évaluation, mais assez vastes pour être divisées en questions plus détaillées afin de guider la collecte de données.



**73.** Le fait de déterminer clairement l'utilisation prévue de l'évaluation et le type d'évaluation nécessaire peut aider à élaborer les principales questions d'évaluation appropriées. Une fois que la décision de procéder à une évaluation a été prise, le choix du moment est grandement déterminé par les décisions que l'évaluation a pour but d'éclairer et le moment où les constatations de l'évaluation seront requises à cette fin. L'on peut procéder à une évaluation à mi-parcours ou à une évaluation finale. Les gestionnaires doivent réfléchir à l'utilisation des constatations de l'évaluation et décider du moment qui est le plus approprié pour réaliser l'évaluation (Tableau 7).

Tableau 7 : Différence entre une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale

Evaluation à mi-parcours	Evaluation finale
Doit être entreprise très tôt (bien avant la mi-parcours d'un projet), particulièrement en ce qui concerne les nouvelles interventions pour lesquelles il est important d'étudier la qualité de la mise en œuvre et de veiller à celle-ci.	Doit être entreprise bien avant la fin si elle est conçue pour éclairer une décision à savoir s'il faut poursuivre ou non le financement ou intensifier une intervention. Elle peut également devoir être entreprise un certain temps après la fin d'une intervention pour effectuer un suivi des répercussions à plus long terme et de la durabilité des résultats atteints au cours de la mise en œuvre
Principalement conçue pour orienter l'amélioration de la mise en œuvre. Elle vise à accroître la probabilité d'atteindre les résultats prévus à la fin de l'intervention et à déterminer les leçons retenues concernant la mise en œuvre afin d'orienter les interventions futures. Ces évaluations permettent de repérer (les signes précurseurs) les résultats imprévus, positifs et négatifs	Principalement axée sur les résultats du projet ou du programme et vise à déterminer comment et pourquoi ceux-ci ont été atteints (ou non) afin d'éclairer les décisions à savoir s'il faut poursuivre l'intervention, l'améliorer, l'intensifier ou la reproduire ailleurs. Elles peuvent également être utilisées pour déterminer les leçons retenues afin d'orienter la mise en œuvre et d'améliorer les résultats des interventions futures

Source : Adapté de Imas & Rist (2009).



### 2.2.5. Décider si l'évaluation est externe ou interne

- 74.** Plusieurs paramètres peuvent orienter le choix de la forme de l'évaluation, qu'elle soit externe ou interne. L'expertise, l'impartialité, les coûts et le temps constituent les points clés à prendre en compte pour décider qui réalisera l'évaluation.
- 75.** Le tableau 8 présente les avantages et les inconvénients particuliers pour la prise de décisions concernant l'embauche d'évaluateurs internes ou externes.

Tableau 8 : Différence entre l'évaluation interne et externe

Aspects d'analyse	Evaluations internes	Evaluations externes
<b>Point de vue</b>	Connaissent mieux la collectivité, les enjeux et les contraintes, les sources de données et les ressources liés au projet ou au programme (c.-à-d. un point de vue interne).	Peuvent apporter une nouvelle perspective, des idées, une expérience plus vaste et des connaissances de pointe récentes (un point de vue externe).
<b>Connaissances et compétences</b>	Connaissent le contenu et le contexte de la recherche pour le développement international.	Peuvent posséder des connaissances et des compétences qui font défaut aux évaluateurs internes, mais il peut être difficile de trouver des évaluateurs qui comprennent les particularités de la recherche pour le développement.
<b>Adhésion et publication</b>	Familiers avec le personnel du projet/programme et peuvent être perçus comme étant moins menaçants, et ainsi, l'adhésion et l'implication des employés dans l'évaluation pourraient être plus grandes.	Perçus comme étant intrusifs ou menaçants pour le projet/programme (c.-à-d. perçu comme un adversaire) et, ainsi, il peut être plus difficile d'obtenir des informations pertinentes.
<b>Ressources</b>	Peuvent exiger beaucoup de temps de la part des employés, lequel est toujours restreint, particulièrement lorsque les employés ne se consacrent pas uniquement à l'évaluation.	Peuvent se révéler plus coûteux et nécessiter quand même un temps de gestion considérable de la part du personnel de l'organisation qui commande l'évaluation.



<b>Crédibilité</b>	Perçus comme étant biaisés puisque 'trop près' de l'objet évalué ce qui peut avoir pour effet de réduire la crédibilité de l'évaluation et ainsi l'utilisation de ses conclusions.	Proposent une vision du projet/programme considérée plus objective, à l'extérieur de la structure de pouvoir de l'organisation, donnant ainsi davantage de crédibilité aux conclusions de l'évaluation et augmentant le potentiel d'utilisation de celles-ci.
<b>Suivi / Utilisation des résultats</b>	Davantage l'opportunité et l'autorité pour faire le suivi des recommandations de l'évaluation.	Les contrats prennent souvent fin avec la livraison du produit final, généralement le rapport final d'évaluation, ce qui a pour effet de limiter ou empêcher les suivis. En tant qu'équipe externe, n'a pas l'autorité d'exiger des suivis ou actions appropriés.

Source : BetterEvaluation (Banque Mondiale).

## 2.2.6. Mobiliser les ressources disponibles pour l'évaluation

**76.** Selon sa taille et sa complexité, une évaluation requiert des ressources indispensables à sa réalisation. Il est important d'établir une estimation des ressources disponibles pour l'évaluation et de ce qui sera requis pour bien réaliser l'évaluation. Les ressources nécessaires pour une évaluation comprennent :

- Les données existantes et structurées ;
- Les fonds pour engager un évaluateur ou une équipe d'évaluation externe ou pour rémunérer l'exécution de tâches précises qui doivent être entreprises ainsi que pour couvrir les frais liés aux ressources matérielles et au temps de déplacement ;
- L'expertise et la volonté de participer du personnel, des partenaires, des experts techniques et de la collectivité dans son ensemble, que ce soit dans le cadre de l'équipe d'évaluation et des processus de gouvernance de l'évaluation ou à titre d'informateurs clés et de sources de données.

**77.** Chaque évaluation nécessite un budget adéquat. Il est fortement recommandé de prévoir du temps pour la mobilisation des ressources (par exemple, pour les inclure dans un budget annuel ou de projet, ou pour chercher une personne ayant une expertise particulière). Si l'évaluation nécessite un plus grand nombre de ressources que celui disponible, il faudra trouver des ressources supplémentaires ou utiliser des stratégies pour diminuer les ressources requises, comme réduire la portée de l'évaluation.



# Encadré

## Encadré 11 - Quelques options nécessaires pour l'estimation du budget d'une évaluation

1. Calculer un pourcentage du budget du programme ou du projet ; parfois 5 % - 10 %. Il s'agit d'une règle empirique très rudimentaire. Les grands programmes nécessitant une évaluation simple pourraient avoir besoin d'un budget bien moindre, tandis que les petits programmes nécessitant des évaluations importantes, par exemple la mise à l'essai et la documentation détaillées d'une innovation, auront besoin d'un budget plus élevé. Il est également préférable d'affecter les ressources d'évaluation au sein des programmes là où elles seront les plus utiles.
2. Établir une estimation du nombre de jours nécessaires et le multiplier ensuite par le taux quotidien moyen d'un évaluateur externe. Cette méthode est utile seulement pour les évaluations simples, particulièrement celles qui ont recours à une petite équipe et à une méthodologie normalisée, qui nécessitent, par exemple, quelques jours consacrés à l'examen des documents, une brève visite sur le terrain pour les entrevues ainsi qu'une courte période pour la rédaction du rapport.
3. Utiliser le budget moyen pour les évaluations de type et de portée similaires. Cette méthode peut être un bon point de départ pour l'affectation du budget, à condition que les montants se soient avérés suffisants par le passé ; autrement, les problèmes de sous-estimation persisteront.
4. Élaborer une ébauche de conception et en établir ensuite les coûts, y compris la collecte et l'analyse des données principales. Cette méthode peut être adoptée en tant que projet distinct avant l'octroi du contrat pour l'évaluation véritable.
5. Envisager les options suivantes si les données d'évaluation doivent être fournies de façon continue, par exemple pour une évaluation de développement : avances d'honoraires, financement par étapes ; ou spéculer et ajouter une provision pour les imprévus.



## 2.3. ELABORER LES TERMES DE REFERENCES OU LE MANDAT DE L'ÉVALUATION

- 78.** Le mandat ou la demande de proposition est un énoncé explicite de l'objet de l'évaluation, des ressources, des rôles et des responsabilités des évaluateurs, et de l'organisation qui commande l'évaluation ou du gestionnaire de l'évaluation. Pour une évaluation interne réalisée par le personnel de l'organisation, le mandat est souvent appelé le « résumé d'évaluation » ou l'accord d'évaluation. La plupart des éléments d'un mandat officiel ou d'une demande de propositions pour les évaluateurs externes sont pertinentes à inclure dans un résumé ou un accord d'évaluation interne.
- 78.** Le mandat ou la demande de propositions doit être rédigé avant le début de l'évaluation. Des experts-conseils peuvent participer au perfectionnement de la conception de l'évaluation, mais l'organisation qui commande l'évaluation doit s'assurer que le mandat précise ce que l'évaluateur vise à accomplir et ce que l'on attend des évaluateurs. Il est important dans le cadre des processus décisionnels de s'entendre sur les personnes qui doivent fournir des commentaires directs et sur celles qui doivent examiner et approuver le mandat avant sa publication.
- 78.** En plus des détails concernant le projet ou le programme et son contexte ainsi que l'objectif, la portée, les principales questions d'évaluation et la méthodologie d'évaluation, le mandat ou la demande de propositions doit également inclure les exigences en matière de rapports, les jalons ou les produits livrables, les délais et les exigences contractuelles pertinentes. Mais si le mandat ou la demande de propositions d'un processus d'évaluation devra être adapté aux particularités de cette étude et respecter les exigences de l'organisation, certains éléments doivent être inclus dans tous les mandats ou les demandes de propositions. Les Termes de Références (TDRs) ou contenu du mandat doivent disposer des éléments suivants (non-exhaustifs). Certains TDRs incluent un budget indicatif ou un plafond budgétaire.
- Renseignements généraux ;
  - But, objectifs et raison d'être de l'évaluation ;
  - Utilisateurs prévus et utilisations de l'évaluation ;
  - Principales questions d'évaluation ;



- e) Principes et approche qui guideront l'évaluation ;
- f) Méthodologie ;
- g) Rôles et responsabilités des différents acteurs ;
- h) Exigences en matière de rapports (voir immédiatement ci-dessous) ;
- i) Échéancier et jalons et ;
- j) Exigences particulières.

# Encadré

## Encadré 12 - Quelques orientations en matière de rapports et sa diffusion

1. Adopter le format désiré (présentation orale, écrite, vidéo, etc.) du rapport d'évaluation ;
2. Prévoir les outils de diffusion (résumé, notes d'information, documents de présentation, bulletin, etc.).
3. Déterminer les publics visés et les rubriques.
4. Définir la longueur désirée du rapport et sa structuration.
5. Définir les indications selon lesquelles le rapport doit inclure des recommandations particulières.
6. Identifier les indications selon lesquelles les ensembles de données doivent être retournés (Questionnaires remplis, sondages, notes et enregistrements d'entrevus, vidéos, etc).
7. Définir le mode de livraison des livrables
8. Identifier les restrictions particulières ou les autorisations requises pour publier les renseignements tirés de l'évaluation ou fondés sur celle-ci.



## 2.4. ENGAGER L'ÉVALUATEUR OU L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

- 81.** Engager un évaluateur ou une équipe d'évaluation nécessite suffisamment de temps pour procéder à leur embauche. Les bons experts-conseils en évaluation sont habituellement occupés, il faut donc leur accorder suffisamment de temps pour qu'ils puissent intégrer une nouvelle évaluation potentielle à leur calendrier. L'embauche se fait en plusieurs étapes notamment : i) le lancement de l'appel de manifestation d'intérêt de proposition d'évaluation ; ii) la définition des critères de sélection des évaluateurs pour la présélection y compris les questions pour la sélection finale des évaluateurs et les questions de vérification des références ; iii) la préparation d'un Contrat de l'expert-conseil ; et iv) un dossier préparatoire ou centre de documentation du projet.
- 82.** Il existe différentes approches pour publier la demande de propositions ou le mandat de l'évaluation. Elles sont habituellement fondées sur les procédures de passation des marchés propres à l'organisation et sont souvent liées aux coûts des travaux. Les sources de soumissionnaires éventuels comprennent : d'autres organismes qui ont fait appel à des évaluateurs externes, des universités locales, des instituts de recherche, des sociétés d'experts-conseils et des associations professionnelles d'évaluation.
- 83.** Pour un appel ouvert ou un appel qui sollicite des soumissions concurrentielles, la publication peut être effectuée dans les journaux locaux, au moyen des réseaux professionnels en ligne ou des listes de diffusion, dans les bulletins des organismes. Si l'on dispose de suffisamment de temps, un processus en deux étapes peut être envisagé. Premièrement, une manifestation d'intérêt est sollicitée, laquelle ne demande souvent que la soumission d'une lettre d'intention et d'un CV. Par la suite, une proposition complète est demandée de la part des personnes sélectionnées d'après la manifestation d'intérêt. La première étape permet de réduire le bassin de candidats potentiels pour la deuxième étape en conservant ceux qui sont le plus susceptibles de répondre aux exigences et, par conséquent, diminue la quantité de travail nécessaire pour l'examen des propositions complètes.
- 84.** Cependant, l'administration peut utiliser les manifestations d'intérêt différemment et pour des raisons différentes. Pour un appel restreint par exemple, la publication vise un nombre limité d'experts-conseils, d'organisations ou d'agences présélectionnés d'une certaine manière, souvent en raison de leur expertise particulière requise pour l'évaluation, mais également comme moyen de simplifier le processus d'appel



d'offres lorsqu'il faut obtenir des services à contrat. Pour choisir un évaluateur ou une équipe d'évaluation, un processus de sélection transparent utilise des critères explicites et fait participer plus d'une personne (souvent un groupe ou un comité) afin de discuter et de s'entendre sur la sélection. Idéalement, il faut discuter et convenir des critères et du processus de sélection ainsi que de la personne responsable de l'approbation au début du processus d'évaluation. Les étapes suivantes sont fortement recommandées dans le processus d'embauche.

### (a) Présélection des candidats potentiels

**85.** Les candidatures doivent être examinées et une présélection des candidats potentiels doit être effectuée. Habituellement, les candidatures sont classées selon la mesure dans laquelle elles répondent aux critères de sélection. L'examen minutieux de l'importance relative des critères de sélection pour le travail en question permet de faciliter le classement. Dans un premier temps, utilisez les qualités « essentielles » et « souhaitées »; par la suite, d'autres distinctions pourront également être nécessaires (comme une expertise précise du contenu ou des travaux antérieurs effectués dans un contexte particulier ou auprès de certains intervenants).

### (b) Sélection finale des évaluateurs

**86.** Les candidats présélectionnés sont ensuite interrogés de manière plus approfondie grâce à une entrevue de suivi (en personne ou par téléphone ou Internet) ou à d'autres moyens de communication. Choisissez les personnes qui feront partie du comité de sélection et les questions qui seront posées. Par exemple, les questions ci-dessous peuvent s'avérer utiles.

- **Connaissances et expérience** – Le soumissionnaire possède-t-il une expérience professionnelle, du marché ou de l'industrie lui permettant de répondre aux besoins de votre organisme ?
- **Composition de l'équipe** – Les membres de l'équipe inscrits dans la proposition sont-ils ceux qui vont réellement effectuer le travail ?
- **Valeurs et politiques organisationnelles** – Le soumissionnaire reflète-t-il



les valeurs organisationnelles et les attentes en matière de qualité de votre organisme ?

- **Compréhension du travail** – Dans quelle mesure le soumissionnaire comprend-il l'ampleur et la portée du travail ? Le soumissionnaire est-il en mesure de relever le défi ?
- **Pensée novatrice et créative** – Le soumissionnaire sera-t-il en mesure de répondre aux problèmes émergents tout au long de l'évaluation ?

**87.** La sélection d'un chef d'équipe est particulièrement importante pour le succès de l'évaluation. Un bon chef d'équipe se concentre sur les résultats et les objectifs de gestion. Il doit avoir démontré sa capacité à gérer et à synthétiser les commentaires et la participation des divers membres de l'équipe ainsi que des nombreux intervenants concernés. De bonnes aptitudes en communication, tant à l'oral qu'à l'écrit, et de bonnes aptitudes à la facilitation et à la négociation sont essentielles.

### **(c) Déterminer un conflit d'intérêts potentiel ou maintenir un niveau adéquat d'« indépendance »**

**88.** Un autre point important dans la sélection finale consiste à déterminer si la personne ou son organisation présente un conflit d'intérêts potentiel, ce qui peut compromettre la crédibilité de l'évaluation. Les critères visant à déterminer si certaines personnes ou organisations doivent être exclues de la réalisation de l'évaluation peuvent être les suivants :

- **Ne pas avoir participé à la conception, à la mise en œuvre ou à la surveillance des activités ;**
- **Ne pas avoir reçu un financement de l'organisation ou du programme récemment (pendant les deux dernières années au moins) ;**
- **Ne pas avoir un intérêt dans les constatations de l'évaluation.**



#### (d Effectuer des vérifications des références

**89.** Comme dernière étape avant d'embaucher un évaluateur, examinez ses travaux antérieurs, vérifiez ses références et assurez-vous qu'il est crédible, compétent et capable de diriger un processus d'évaluation utile. Voici certains points clés qui peuvent être abordés au cours de la vérification des références :

- **Respect des délais** – L'évaluateur a-t-il fourni le produit à temps ?
- **Capacité d'adaptation** – A-t-il fait preuve de suffisamment de souplesse pour gérer les problèmes imprévus ou les retards ? A-t-il répondu à l'équipe du projet ou du programme de manière appropriée ?
- **Pertinence** – A-t-il respecté le mandat ?
- **Professionalisme** – Quelles étaient sa façon de travailler et sa capacité à communiquer ou quel était son niveau de sensibilité culturelle ?
- **Bonnes pratiques de l'évaluateur** – A-t-il communiqué ouvertement avec l'équipe du projet ou du programme ? A-t-il expliqué ses décisions de manière proactive en se fondant sur les bonnes pratiques d'évaluation ?
- **Conclusions fondées sur des données** – Les conclusions du rapport étaient-elles fondées sur des données ou reposaient-elles principalement sur des conjectures ?

## 2.5. PREVOIR UN CONTRAT ET UN PLAN DE GESTION DE L'ÉVALUATION

**90.** Pour chaque évaluation, il est formellement recommandé de préparer le contrat d'évaluation pour le mandat. En règle générale, le contrat doit clarifier ce qui suit :

- La personne qui réalisera les tâches d'évaluation, le niveau de contact et les attentes concernant les communications entre les évaluateurs, le bailleur de fonds et le projet ou le programme (comme des réunions officielles, des rapports d'étape écrits, etc.), les jalons et les produits livrables particuliers ainsi que les délais.



- Le coût total convenu (avec ou sans les catégories particulières d'établissement des coûts comme les honoraires, les déplacements, les ressources matérielles) et le calendrier des paiements.
  - À qui appartiennent les renseignements d'évaluation et à qui ils peuvent être communiqués (notamment les données, les rapports et les autres types de publications, y compris les revues professionnelles).
  - Les questions juridiques, comme les modifications au contrat, le règlement des différends ou les conditions de résiliation du contrat.
- 91.** Le mandat peut être utilisé comme fondement pour le contrat avec l'évaluateur externe. Il est préférable de laisser le spécialiste des contrats et le gestionnaire de projet s'occuper des négociations entre l'expert-conseil et l'organisation qui commande l'évaluation. Il peut s'avérer utile que le gestionnaire de l'évaluation soit au courant des points particulièrement litigieux, mais il ne doit pas participer aux négociations étant donné que cela pourrait compliquer sa relation avec l'expert-conseil au cours du processus d'évaluation. Le contrat prévoit en outre un plan de gestion de l'évaluation comme définit au chapitre 1.



# Encadré

## Encadré 13 - Descriptif du Plan de travail de l'évaluation

1. Le cadre d'évaluation – Précise les objectifs, la théorie du changement ou le modèle logique du projet ou du programme, les questions d'évaluation, le contexte de l'évaluation (comme les aspects liés à l'organisation, au personnel, aux participants, etc., qui peuvent avoir une incidence sur l'évaluation) et les délais.
2. La conception, les méthodes et les processus de l'évaluation – les types de renseignements requis, les méthodes de collecte et d'analyse des données, la conformité aux normes éthiques (y compris le consentement éclairé, la confidentialité, etc.), les processus d'assurance de la qualité (comme la formation des collecteurs de données, le nettoyage des données, etc.), la conformité aux exigences en matière de rapports, la diffusion des constatations de l'évaluation et l'appui de leur utilisation (dans le cas des évaluateurs externes, les dernières tâches peuvent être incluses ou non dans leurs responsabilités);
3. Les rôles et responsabilités - Qui s'acquittera de quelles tâches et à quel moment au cours de la mise en œuvre de l'évaluation ; imprévus – la façon dont les difficultés concernant la mise en œuvre de l'évaluation seront ciblées et gérées.
4. Les estimations du temps nécessaire pour l'évaluation et les activités - Réalistes et permettre une certaine souplesse (ou du moins une certaine ouverture à la renégociation) afin d'être en mesure de gérer les difficultés imprévues au cours de la mise en œuvre de l'évaluation.



- 92.** Le plan d'évaluation doit préciser comment l'évaluation va être gérée pour prendre en compte la séquence des activités et énoncer clairement les rôles et les responsabilités de l'évaluateur et des membres de son équipe ainsi que de toutes les autres personnes qui participent au processus d'évaluation. Le gestionnaire de l'évaluation superviser la mise en œuvre du plan d'évaluation et aidera à résoudre les problèmes qui se présentent. Il joue un rôle clé en communiquant avec l'équipe d'évaluation, le comité directeur de l'évaluation et le groupe consultatif technique/ Comité de pilotage (s'il y a lieu), mais également avec les intervenants clés comme le gestionnaire du projet ou du programme, la collectivité ou d'autres personnes.
- 93.** L'une des premières tâches est de convenir d'un calendrier des communications qui indique à quelle fréquence et de quelle manière (communication verbale, mises à jour par courriel, rapports, et autre forme de communication adéquate), le chef d'équipe d'évaluation (ou autre membre de l'équipe) communiquera avec le gestionnaire de l'évaluation quant à la progression des tâches attribuées. Il doit également tenir les intervenants informés des progrès de la mise en œuvre grâce à des communications régulières avec les mécanismes de gouvernance existants pour l'évaluation et recueillir les suggestions et les commentaires sur sa conception, et le plan d'évaluation. Il est particulièrement important de convenir de la façon dont les problèmes imprévus qui ont une incidence sur la mise en œuvre de l'évaluation et qui peuvent compromettre des jalons ou des produits livrables en particulier seront soulevés, transmis à l'échelon supérieur et résolus. Idéalement, cet aspect aura déjà été convenu au début du processus d'évaluation.

## 2.6. DIFFUSION DU RAPPORT D'ÉVALUATION ET SOUTENIR L'UTILISATION DES RESULTATS

- 94.** Cette étape est essentielle pour la prise des décisions. Le gestionnaire d'évaluation doit rendre accessible les rapports d'évaluation et communiquer avec les principaux utilisateurs prévus pour qu'ils puissent accéder aux résultats. Il devra donc archiver le rapport d'évaluation et les données (s'il y a lieu) et utiliser des stratégies efficaces pour appuyer l'utilisation des constatations.
- 95.** L'utilisation réelle des constatations de l'évaluation dépend souvent de la mesure dans laquelle le rapport répond aux besoins en matière de renseignements des



principaux utilisateurs prévus. Par conséquent, il est important de discuter du contenu, de la communication et de l'utilisation du rapport d'évaluation et d'autres produits de diffusion au cours de la planification initiale, même s'il peut s'agir de l'une des dernières tâches d'évaluation. Les constatations peuvent également être communiquées à ceux qui n'ont pas un « intérêt » immédiat dans l'évaluation. Par exemple, les leçons retenues de l'évaluation peuvent être utiles à d'autres évaluateurs ou employés du programme qui travaillent dans le même domaine, ou il peut s'avérer avantageux de communiquer certains des constatations au moyen d'articles ou de reportages pour attirer une plus grande attention sur le travail de l'organisation, ou bien diffuser de l'information concernant une situation particulière. Dans tous les cas, les options suivantes peuvent être considérées :

- La communication des constatations d'évaluation grâce à un rapport représente l'un des moyens pour diffuser les constatations. Selon le public ciblé et le budget disponible, d'autres options peuvent comprendre.
  - La présentation des constatations lors des forums du personnel et des conférences sur le sujet, et/ou l'élaboration d'une courte vidéo sur les constatations.
  - La transmission de témoignages, d'images et de dessins provenant de l'évaluation (selon les méthodes utilisées pour recueillir les données).
  - La création d'affiches ou d'infographies aux fins d'affichage.
  - La production d'une série de courtes notes de service.
- 96.** Le gestionnaire d'évaluation doit appuyer l'utilisation des constatations de l'évaluation. Le suivi de la réponse de l'organisation aux constatations de l'évaluation est un élément essentiel pour appuyer l'utilisation. Il s'agit souvent d'une responsabilité de la direction, mais il est recommandé de prévoir du temps dans le plan et le budget d'évaluation pour que l'évaluateur puisse fournir un soutien au-delà de la simple présentation du rapport d'évaluation.



# Encadré

## Encadré 14 - Options proposées pour appuyer l'utilisation des constatations de l'évaluation

- Des examens annuels : examiner les principales constatations et conclusions de l'évaluation en fonction des études d'évaluation réalisées au cours de l'année précédente.
- Un calendrier d'utilisation des données : permet de guider la collecte des données et les exigences en matière de rapports, et de veiller à ce que les données d'analyse et d'évaluation soient activement utilisées.
- Une réponse de la direction : une réponse écrite aux recommandations formulées dans le rapport d'évaluation. La réponse peut être en accord, partiellement d'accord ou en désaccord avec une recommandation et doit fournir une explication pour toute acceptation partielle ou rejet d'une recommandation. Pour les recommandations qui ont été acceptées, ou partiellement acceptées, les principales mesures de suivi doivent être déterminées, un échéancier doit être précisé et l'unité responsable doit être désignée. Il est important de désigner une personne pour coordonner la réponse de la direction et de convenir d'une échéance pour la soumission des commentaires. La direction doit répondre en temps opportun, par exemple, dans les deux mois suivant la réception du rapport final de l'évaluation.
- Suivi des recommandations : conserver un dossier transparent des réponses aux recommandations et des mesures qui en découlent.

Source : Adapté de Imas & Rist (2009).

**97.** En résumé, les étapes du processus d'une évaluation de projet ou programme est consigné dans le tableau 9. L'annexe 4 donne une description plus détaillée du processus d'évaluation.



Tableau 9 : Etapes synthèse du processus d'une évaluation de projet ou de programme

Etapes	Descriptions
<b>Etape 1</b>	<b>Planification</b>
(1)	Rencontre de démarrage réunissant les représentants des parties prenantes au mandat, en l'occurrence les gestionnaires du programme évalué, les évaluateurs et, dans le cas de l'évaluation d'un organisme, les représentants de celui-ci.
(2)	Composition du comité d'évaluation : la désignation des membres de ce comité est décidée par les parties prenantes au mandat, au moment de la rencontre de démarrage.
<b>Etape 2</b>	<b>Préparation et validation du cadre d'évaluation</b>
(3)	Élaboration du cadre d'évaluation, en utilisant, notamment, l'information adéquate provenant du cadre normatif, de l'entente financière et, selon le cas, des états financiers.
(4)	Validation du projet de cadre par l'évaluateur principal et le Gestionnaire d'évaluation. Cette étape permet de produire une version préliminaire du cadre d'évaluation
(5)	Tenue de la première rencontre du comité d'évaluation, qui a pour objectif la validation du cadre et, au besoin, l'arbitrage relatif aux ajustements à apporter.
(6)	Modifications apportées au cadre par l'évaluateur, de façon à intégrer les ajustements convenus lors de la rencontre du comité d'évaluation, et envoi de cette version ajustée aux membres du comité, pour une dernière ronde de consultation.
(7)	Envoi de la version définitive du cadre d'évaluation aux membres du comité.
<b>Etape 3</b>	<b>Préparation et validation du rapport d'évaluation</b>
(8)	Collecte et analyse de données. Habituellement, un sondage auprès de la clientèle du programme ou de l'organisme évalué est réalisé. Il revient à l'évaluateur de choisir la meilleure façon de procéder. Une requête d'information est transmise à la direction responsable du programme évalué ou aux dirigeants de l'organisme évalué, le cas échéant.
(9)	Élaboration du projet de rapport d'évaluation et validation par l'évaluateur principal et le Gestionnaire. Cette étape permet de produire la version préliminaire du rapport.
(10)	Tenue de la seconde rencontre du comité d'évaluation, qui a pour objectif la validation du rapport et, au besoin, la prise de décisions relatives aux ajustements à apporter.
(11)	Modifications apportées au rapport par l'évaluateur, de façon à intégrer les ajustements convenus lors de la rencontre du comité d'évaluation, et envoi de cette version ajustée aux membres du comité, pour une dernière ronde de consultation d'une semaine
(12)	Envoi de la version définitive du rapport d'évaluation aux membres du comité.



Etape 3 Synthèse des conclusions et recommandations	
(13)	Élaboration des recommandations et leur validation par l'évaluateur principal et les parties prenantes ciblées
(14)	Diffusion du rapport d'évaluation et des recommandations aux autorités et aux gestionnaires de l'administration concernés par l'objet évalué.
(15)	Diffusion élargie du rapport d'évaluation, après autorisation du Directeur/ Administrateur.

*Source : Synthèse proposée par l'Auteur*



## CHAPITRE 3

# LES METHODES D'ÉVALUATION

- 98.** Pour chaque évaluation, le choix de la méthode d'évaluation dépend des objectifs du programme, des ressources disponibles et des questions spécifiques que l'évaluateur cherche à répondre. Quoiqu'on distingue plusieurs méthodes d'évaluation, une approche mixte, combinant méthodes quantitatives et qualitatives, peut souvent fournir une compréhension plus complète d'un programme. Les méthodes d'évaluation de programmes englobent généralement des approches quantitatives et qualitatives, chacune offrant des outils spécifiques pour examiner la pertinence, l'efficacité et l'impact d'un programme.

### 3.1. LES METHODES QUANTITATIVES

- 99.** Les méthodes quantitatives sont des approches de recherche qui utilisent des outils mathématiques et statistiques pour décrire, expliquer et prédire des phénomènes à partir de données numériques. Elles se distinguent des méthodes qualitatives, qui s'appuient sur des données non numériques pour comprendre les phénomènes. Les méthodes quantitatives permettent de répondre à des questions de recherche en analysant des relations entre variables, souvent à travers des questionnaires, des sondages, des observations, ou des analyses statistiques. Elles permettent de mesurer les données numériques.
- 100.** Ces méthodes s'appuient sur des mesures et des statistiques pour analyser les phénomènes, aident à confirmer ou infirmer des suppositions à l'aide de tests statistiques. En utilisant des outils comme les questionnaires, sondages et/ou les observations, elles permettent de décrire des tendances, de comparer des groupes, ou d'établir des relations entre variables.



**101.** Les méthodes quantitatives utilisent des statistiques descriptives et inférentielles pour les analyses des données. Les statistiques descriptives résument les données, tandis que les statistiques inférentielles permettent de faire des généralisations à partir d'un échantillon.

# Encadré

## Encadré 15 - Principales caractéristiques des méthodes quantitatives

- **Collecte de données :** Les données sont recueillies à travers des questionnaires, des sondages, des expériences, ou l'analyse de données existantes (bases de données).
- **Échantillonnage :** Les études quantitatives utilisent souvent des échantillons représentatifs de la population étudiée pour permettre la généralisation des résultats.
- **Procédé d'Analyse des données :** Les données collectées sont analysées à l'aide de techniques statistiques pour identifier des tendances, des corrélations et des relations causales.
- **Objectivité :** Les méthodes quantitatives visent à minimiser les biais subjectifs dans l'interprétation des résultats.
- **Généralisation :** Les résultats d'une étude quantitative peuvent être généralisés à une population plus large, sous réserve de la qualité de l'échantillon et de l'analyse.

Source : Adapté de Mesly, Olivier (2015). *Creating Models in Psychological Research*. États-Unis. (ISBN 978-3-319-15752-8).



### 3.1.1. Les méthodes de collecte des données quantitatives

#### (a) Le questionnaire

**102.** Un questionnaire est une série de questions méthodiquement posées afin de définir un cas, une situation, une demande parmi un grand nombre de possibilités. Il peut être l'objet d'un formulaire, ou d'un jeu de menus informatiques. On peut le considérer comme modèle d'un parcours administratif.

**103.** En dehors de l'évaluation, les questionnaires sont aussi des outils de recherche pour les sciences humaines et sociales, en particulier la psychologie, la sociologie, le marketing et la géographie. Dans une évaluation multi-acteurs, la longueur du questionnaire et le nombre des questions doivent être minimisés pour se limiter à l'essentiel dans le temps imparti pour l'administration du questionnaire.

#### (b) Enquête ou sondage

**104.** Le sondage est un outil de mesure quantitative qui vise à donner une image juste d'un phénomène social inaccessible à la simple perception du chercheur qui souhaite l'appréhender. Il consiste en une ou plusieurs questions fermées, c'est-à-dire offrant une gamme de réponses préétablies, qui sont soumises au sondé. Les réponses, font l'objet d'un enregistrement, qui passe par une laborieuse étape de saisie des résultats et d'un traitement statistique. Les réponses sont codifiées, à chaque choix (Oui, Non, Parfois, Jamais...) correspond un item auquel est rattaché un code pour faciliter le traitement.

**105.** Les sondages permettent de recueillir des données auprès d'un large échantillon de participants, souvent par le biais de questionnaires structurés, pour mesurer des aspects spécifiques du programme tels que la satisfaction des participants, les connaissances acquises, ou les changements de comportement. L'on distingue plusieurs types de sondages notamment le sondage de comportement, sondage d'opinion, et sondage électoral .

- Les sondages de comportement cherchent à mesurer ce qu'une population fait concrètement ; ses habitudes de consommation, de déplacements etc. Les sondages de comportement sont particulièrement utilisés par les entreprises privées pour faire des études de marché ou encore pour estimer l'influence d'un média (On pourra, par exemple, citer les enquêtes sur l'écoute de la radio, la lecture des magazines et journaux qui sont fondamentales à ceux-ci pour fixer le prix de leurs publicités) et par les pouvoirs publics pour estimer l'efficacité d'une politique, l'étendue d'un problème, les besoins d'infrastructure



- Le sondage d'opinion est le type de sondage le plus fréquemment montré dans les médias et donc le plus visible pour la population. Le sondage d'opinion synthétise les idées d'une population sur diverses questions, politiques, morales, religieuses. Les sondages d'opinion sont utilisés par la presse comme illustration d'articles ou de dossiers et aussi par les pouvoirs publics pour estimer l'accueil qu'une mesure pourra recevoir et adapter leur plan de communication en conséquence. C'est également le type de sondage le plus contesté dans son utilité et sa représentativité.
- Le sondage électoral est très particulier en ce qu'il concerne plus précisément les intentions de vote. Il s'intéresse à la fois aux opinions et à un comportement de vote. Bien que le sondage ne mesure que les intentions de vote à un instant particulier avant l'élection, il est très souvent compris comme un système prédictif.



# Encadré

## Encadré 16 - Exemples de formules d'administration des sondages ou enquêtes.

1. Enquête face à face : Les enquêteurs abordent les enquêtés en fonction des besoins de l'enquête, en fonction de critères comme l'âge et de sexe. Les enquêteurs questionnent dans la mesure du possible des individus ayant un profil identique au leur, âge équivalent et sexe identique afin de favoriser un rapport d'égalité dans l'échange d'informations.
2. Enquête à domicile ou enquête de ménage : Cette méthode d'enquête, plus rare est généralement utilisée pour les questionnaires un peu long. Elle permet d'introduire des critères sociaux économiques en fonction de la ville et du type de logement habité. S'il est plus difficile d'entrer chez les gens que de les arrêter dans la rue, ils sont également moins pressés et plus à l'aise chez eux. La situation souvent plus confortable permet également d'employer un ordinateur portable et d'éviter ainsi l'étape de la saisie des résultats obtenus sur le terrain.
3. Enquête téléphonique : L'enquête téléphonique est un moyen simple de joindre les sondés à leur domicile et d'effectuer par défaut un tri sur leur ville et leur quartier d'habitation. Le sondeur n'a également pas à se déplacer d'une habitation à l'autre et peut simplement enchaîner les appels ce qui permet de réduire les coûts. Comme pour le sondage à domicile, les résultats sont directement saisis informatiquement.
4. Questionnaire auto-administré : Plutôt utilisé par la presse, le questionnaire auto-administré est rempli par la personne enquêtée et renvoyé en fonction de son bon vouloir. Le courrier électronique permet parfois de simplifier la démarche. Le taux de retour est particulièrement faible, il n'est pas rare que le sondage s'accompagne d'une promesse de cadeau pour motiver les réponses. Il n'en demeure pas moins que le taux de réponse ne dépasse jamais quelques pourcents. Cependant, il reste la meilleure façon de construire un échantillon représentatif.

Source : Saris, W. E. and Gallhofer, I. N. (2014). *Design, evaluation and analysis of questionnaires for survey research*. Second Edition. Hoboken, Wiley.



### (c) L'observation

**106.** En évaluation de projet, la méthode d'observation consiste à recueillir des données en observant directement le déroulement du projet, les comportements des participants et les interactions dans leur environnement naturel. Elle peut être participante, où l'observateur s'intègre au groupe, ou non participante, où l'observateur reste en retrait, ou encore structurée et non-structurée.

- **Observation participante :** L'évaluateur s'intègre au groupe observé, parfois sans révéler son rôle d'évaluateur. Cela permet une immersion dans le contexte et une compréhension plus profonde des dynamiques du projet.
- **Observation non participante :** L'évaluateur observe le projet depuis l'extérieur, sans interagir directement avec les participants. Cette approche permet une observation neutre, mais peut limiter la compréhension des motivations et des contextes.
- **Observation structurée :** L'observation est guidée par des critères et des grilles d'observation prédéfinis, ce qui permet de recueillir des données ciblées et standardisées.
- **Observation non structurée :** L'évaluateur observe librement, sans consignes strictes, ce qui peut être utile pour identifier des éléments inattendus ou des aspects non prévus du projet.

#### 3.1.2. Types de recherche quantitatives

**107.** Selon les types de recherche, l'on distingue la recherche non-expérimentale (descriptive, corrélationnelle) et la recherche expérimentale (causale-comparative ou quasi-expérimentale).

##### 3.1.2.1. Recherche non-expérimentale

###### a) Recherche descriptive

**108.** La recherche descriptive cherche à décrire les caractéristiques d'un phénomène en utilisant des mesures numériques. C'est donc un outil puissant pour obtenir une compréhension chiffrée et objective d'un phénomène, permettant de décrire et de



résumer les caractéristiques d'une population ou d'un phénomène étudié. Elle se concentre sur la collecte et l'analyse de données numériques pour présenter une image claire et concise du sujet de recherche, souvent à l'aide de statistiques. En somme, cette méthode se caractérise par :

- Collecte de données numériques : Cette approche implique la collecte de données sous forme de chiffres, qui peuvent être analysées statistiquement.
- But : L'objectif principal est de décrire les caractéristiques d'un phénomène ou d'une population, plutôt que d'établir des relations de cause à effet.
- Méthodes courantes : Les méthodes courantes incluent les enquêtes, les sondages, les questionnaires et les observations quantitatives.
- Objectivité et généralisation : La recherche descriptive quantitative vise à être objective et à permettre des généralisations à partir d'un échantillon vers une population plus large.
- Analyse statistique : Les données collectées sont analysées statistiquement pour identifier les tendances, les moyennes, les pourcentages, etc.

## b) Recherche corrélationnelle

**109.** La recherche corrélationnelle est une méthode de recherche qui vise à examiner la relation entre deux ou plusieurs variables, sans chercher à établir de lien de cause à effet. Elle permet de déterminer si deux variables varient ensemble, c'est-à-dire si une variation de l'une est associée à une variation de l'autre. L'on distingue : i) corrélation positive (Les deux variables augmentent ensemble) ; ii) corrélation négative (Une variable augmente tandis que l'autre diminue) ; et iii) corrélation nulle (Aucune relation n'est observée entre les variables).

**110.** La recherche corrélationnelle utilise des méthodes statistiques pour analyser les données, comme le coefficient de corrélation de Pearson.

### 3.1.2.2. Recherche Expérimentale

**111.** La recherche expérimentale est une méthode de recherche qui manipule des variables pour établir des relations de cause à effet. Elle emploie des tests d'hypothèse et implique la manipulation d'une ou plusieurs variables indépendantes pour observer leur impact sur une variable dépendante, tout en contrôlant les



variables externes. Cette approche permet de tester des hypothèses et de valider ou d'invalider des théories en observant les changements produits par la manipulation.

- 112.** La recherche expérimentale se concentre sur l'étude de l'effet de variables indépendantes (celles qui sont manipulées) sur des variables dépendantes (celles qui sont mesurées). La manipulation de variables indépendantes et le contrôle des variables externes sont cruciaux pour établir des relations de cause à effet claires. Les expériences incluent souvent un groupe expérimental, qui reçoit une intervention ou une manipulation, et un groupe témoin, qui ne reçoit pas l'intervention, afin de comparer les résultats et d'identifier l'impact de la manipulation. Dans de nombreux cas, les participants sont attribués aléatoirement aux groupes expérimentaux et témoins pour réduire les biais (randomisation). Elle engage donc une planification minutieuse de l'expérience, y compris la sélection des participants, la collecte des données et l'analyse statistique, est essentielle pour obtenir des résultats fiables.
- 113.** Il faut cependant noter que les méthodes expérimentales scientifiques consistent à tester la validité d'une hypothèse, en reproduisant un phénomène (souvent en laboratoire) et en faisant varier un paramètre. Le paramètre que l'on fait varier est impliqué dans l'hypothèse. Le résultat de l'expérience valide ou non l'hypothèse. La démarche expérimentale est appliquée dans les recherches dans des sciences telles que la biologie, la physique, la chimie, l'informatique, la psychologie, ou encore l'archéologie.
- 114.** Les méthodes suivantes peuvent être considérées pour ce type de recherche : la randomisation, la méthode du score de propension, la méthode des Doubles Différences (DD), la méthode de régression par discontinuité, la méthode des Variables Instrumentales (VI).

### **c) Recherche causale-comparative/quasi-expérimentale**

- 115.** Généralement employée dans des évaluations d'impacts, la recherche causale-comparative ou quasi-expérimentale compare des groupes pour identifier des relations de cause à effet, mais sans manipulation complète comme dans une expérience. Les évaluations d'impact prospectives ou ex-ante aléatoires sont prévues dès la conception du programme, projet ou politique et font partie intégrante de sa mise en œuvre. Les données de l'enquête de base (ou enquête de référence) sont collectées avant la mise en place du programme, projet ou politique tant pour le groupe de traitement (ciblé par le programme) que pour le groupe de comparaison (ne participant pas au programme).



### La randomisation

- 116.** L'assignation aléatoire de la participation à un programme : l'assignation aléatoire est une méthode d'évaluation qui consiste à tirer de façon aléatoire les individus susceptibles de participer à un PPP donné et ceux qui ne devraient pas y participer.
- 117.** Cette méthode est donc généralement utilisée dans la phase pilote du programme pour déterminer avec précision les effets du programme avant de l'élargir à une population plus importante. Les assignations aléatoires peuvent prendre la forme soit d'une offre aléatoire, soit d'une promotion aléatoire (accroissement de la participation à un programme d'un sous-groupe d'individus par le biais d'une campagne de sensibilisation et d'information, par des mesures d'incitations diverses, ou la mise à disposition de certains avantages).

### La Méthode du Score de Propension (PSM)

- 118.** Cette méthode également appelée méthode d'appariement consiste à utiliser de grandes bases de données et des techniques statistiques plus ou moins complexes pour générer le meilleur groupe de comparaison artificiel ou contrefactuel (individus ne participant pas au programme mais très ressemblant du point de vue statistique aux individus participants au programme) pour un groupe de traitement donné.

### La méthode des Doubles Différences (DD)

- 119.** Cette méthode d'évaluation estime le contrefactuel pour le changement du résultat dans le groupe de traitement en utilisant le changement du résultat dans le groupe de comparaison. Cette méthode permet de prendre en compte les différences de résultat entre le groupe de traitement et le groupe de comparaison qui sont invariables dans le temps. La double différence compare donc la différence de résultat au fil du temps entre une population participant à un programme (groupe de traitement) et une autre n'y participant pas (groupe de comparaison).



### La méthode de la Régression par Discontinuité (RD)

**120.** Cette méthode consiste à élaborer un indice continu pour classer les participants potentiels, et un seuil pour distinguer les bénéficiaires des non-bénéficiaires. C'est une méthode d'évaluation d'impact qui convient aux programmes pour lesquels un indice d'éligibilité continue est établi, et un seuil est clairement défini pour discriminer entre les bénéficiaires, et les non bénéficiaires. Deux conditions doivent être réunies pour pouvoir appliquer cette approche d'évaluation d'impact :

- Un indice d'éligibilité continu doit exister, à savoir un indicateur continu permettant de classer la population à l'étude, comme par exemple un indice de pauvreté, les résultats à un examen, l'âge, la participation à un programme social donné ou non ;
- Un seuil d'éligibilité doit être clairement défini, déterminant un niveau de l'indice au-dessus ou au-dessous duquel la population est considérée comme éligible au programme. Par exemple, les individus dont l'indice de participation est supérieur au seuil de 65% sont retenus pour participer au programme et les autres, n'y participeront pas.

### La méthode des Variables Instrumentales (VI)

**121.** Cette méthode, contrairement aux autres (Double différence), permet de lever les contraintes liées aux biais de sélection dans la participation à un programme donné. En effet, l'assignation des individus à un programme donné peut ne pas être aléatoire pour deux principales raisons. D'abord, des problèmes d'endogénéité peuvent exister dans le ciblage, notamment quand par exemple le programme est mis en œuvre dans des zones qui ont des caractéristiques particulières non observables, qui sont corrélées avec la variable d'intérêt. Ensuite, l'hétérogénéité individuelle non observable au niveau de l'auto-sélection individuelle des bénéficiaires du programme ne correspond pas aux conditions initiales de l'expérimentation.

**122.** L'approche des variables instrumentales suppose de trouver une variable (un instrument) qui est fortement corrélée avec la participation au programme, mais qui ne l'est pas avec les caractéristiques non observables affectant la variable de résultat.



### 3.1.3. Analyse coût-bénéfice et analyse coût-efficacité

#### 3.1.3.1. L'Analyse Coût-Bénéfice (ACB)

**123.** Lorsque les résultats de l'évaluation d'impact sont disponibles, ils peuvent être combinés aux données sur les coûts pour traiter deux autres types de questions. Tout d'abord, pour les évaluations d'impact élémentaires, le fait de prendre en compte les coûts permettra de réaliser une analyse coût-bénéfice et de répondre à la question suivante : quel est le rapport coût-bénéfice d'un PPP donné ? L'analyse coût-bénéfice permet d'estimer les bénéfices totaux espérés du programme, projet ou politique par rapport à ses coûts totaux. L'objectif est finalement de déterminer l'ensemble des coûts et des bénéfices monétaires d'un PPP, et de voir ainsi si les bénéfices sont supérieurs aux coûts.

**124.** De façon générale, les conséquences d'un projet ou d'une décision entrent dans l'une des quatre (04) catégories suivantes :

- Coûts directs : coûts en capital, coûts d'opération ;
- Coûts indirects : perte de productivité, perte de compétitivité, coûts d'opportunités des bénéfices directs : dommages évités (diminution de la probabilité et de la gravité des accidents), amélioration de la qualité des résultats visés, etc. ;
- Bénéfices indirects : innovations, meilleure image ou réputation, diminution des risques, etc.

**125.** L'objectif de l'ACB est donc finalement d'attribuer une valeur monétaire à chacune des conséquences identifiées, tâche plus ou moins facile, ou directe, suivant que ces conséquences ont trait ou non à ces biens ou services mais pour lesquels l'analyste peut obtenir des données permettant d'estimer des variations de surplus. Si les coûts sont généralement déjà disponibles ou facilement exprimables en termes monétaires, les bénéfices n'ont souvent pas de valeur directement marchande et sont très souvent difficiles à quantifier.

#### 3.1.3.2. L'Analyse Coût-Efficacité (ACE)

**126.** Lorsqu'une évaluation d'impact porte sur des alternatives de mise en œuvre d'un même programme, la prise en compte des informations de coûts permet de répondre à une seconde question : quels sont les rapports coût-efficacité des



diverses approches ? L'analyse coût-efficacité compare la performance relative de deux ou plusieurs programmes, projets ou politiques ou alternatives de conception d'un PPP à atteindre un même résultat. Il permet ainsi de déterminer les investissements les plus rentables et d'orienter les décisions des responsables.

**127.** Qu'il s'agisse de l'ACB ou de l'ACE, l'évaluation d'impact permet d'estimer les bénéfices et l'efficacité, tandis que les informations de coûts sont fournies par l'analyse des coûts.

Tableau 10 : Comparaison entre recherche non-expérimentale et expérimentale

Recherche expérimentale	Recherche non-expérimentale
<p><b>Manipulation de la variable indépendante :</b> Les chercheurs contrôlent et modifient activement la variable indépendante pour voir son effet.</p>	<p><b>Absence de manipulation :</b> Les variables ne sont pas manipulées, mais mesurées telles qu'elles se présentent naturellement.</p>
<p><b>Randomisation :</b> L'attribution aléatoire des participants aux groupes (expérimental et contrôle) aide à minimiser les biais.</p>	<p><b>Exploration et description :</b> Les recherches non expérimentales peuvent explorer des relations entre les variables, décrire des phénomènes, ou générer des hypothèses.</p>
<p><b>Contrôle des variables :</b> Les chercheurs essaient de contrôler autant que possible les autres variables qui pourraient influencer les résultats.</p>	<p><b>Pas de causalité garantie :</b> Contrairement à la recherche expérimentale, la recherche non expérimentale ne peut généralement pas établir de relations de cause à effet.</p>

Source : Synthèse proposé par l'Auteur.



## 3.2. METHODES QUALITATIVES

**128.** Les méthodes qualitatives offrent une compréhension approfondie et nuancée des phénomènes étudiés, en se concentrant sur le vécu, les expériences, et les perceptions des individus. Elles incluent plusieurs techniques de collecte des données notamment les entretiens (individuels, semi-directifs, ou libres), l'observation (directe ou participante), les groupes de discussion et l'analyse de documents ou d'artefacts. Ces méthodes visent à explorer en profondeur des phénomènes, des expériences, ou des perceptions, plutôt qu'à mesurer des variables de manière quantitative.

### 3.2.1. Méthodes de collecte des données qualitatives

#### 3.2.1.1. Les entretiens

**129.** La méthode d'entretien est une technique d'enquête qui permet de recueillir des données riches et détaillées sur les perceptions, opinions et expériences des individus. Il existe principalement trois types d'entretiens : directif, semi-directif et non directif (ou libre). Chaque type offre un niveau de structuration et de liberté différent pour le chercheur et l'interviewé.

- Entretien libre (non directif) : L'évaluateur laisse le participant s'exprimer librement sur un sujet, sans questions directes. Principalement pour les récits de vie, il n'y a pas ou vraiment peu de questions. Techniquement, l'évaluateur pose une question initiale au sujet, et le laisse s'exprimer sans l'arrêter ou l'orienter par ses propres remarques. Si le sujet ne parvient plus à continuer, il lui reformule alors les derniers propos qu'il a tenus, pour le relancer.
- Entretien semi-directif : Ce type d'entretien combine des questions ouvertes et fermées, permettant une certaine flexibilité tout en maintenant un cadre défini. Il offre un équilibre entre la standardisation et la liberté d'expression. Ici, les questions sont ouvertes et en nombre restreint. L'évaluateur pose des questions ouvertes, mais guide la discussion.
- Entretien directif : Ce type d'entretien est le moins structuré, avec des questions ouvertes et une grande liberté pour l'interviewé. Il est idéal pour explorer en profondeur des sujets complexes et obtenir des informations riches et nuancées, mais peut nécessiter plus de temps et d'analyse. L'évaluateur pose des questions précises et fermées. Avec plusieurs questions, les réponses aux questions posées sont principalement oui/non.



### 3.2.1.2. Groupes de discussion

**130.** La méthode du focus group, ou groupe de discussion, est une technique de recherche qualitative qui implique de réunir un groupe de personnes pour discuter d'un sujet spécifique. L'objectif est de recueillir des données sur les opinions, les attitudes et les expériences des participants concernant le sujet donné. Cette méthode permet d'explorer les points de vue, de générer des idées et d'identifier les thèmes pertinents. Un groupe de personnes, généralement entre 6 et 10, est réuni pour discuter d'un sujet spécifique.

**131.** L'évaluateur ou modérateur guide la discussion, pose des questions et veille à ce que tous les participants aient la possibilité de s'exprimer. Les participants interagissent entre eux, partagent leurs expériences, leurs opinions et leurs points de vue, ce qui permet d'explorer le sujet en profondeur. L'on distingue deux types de groupe de discussion : Homogène et hétérogènes.

- Homogènes : Les participants partagent des caractéristiques similaires (âge, sexe, expérience, etc.).
- Hétérogènes : Les participants ont des profils variés, ce qui peut apporter des perspectives différentes.

### 3.2.1.3. Observation

**132.** L'observation est une expérience d'accumulation et de recueil d'informations sur un phénomène, un objet d'étude, en absence de variables ou sans contrôler les variables et les paramètres. L'observation est une étape différente, et souvent complémentaire, d'une expérimentation ou expérience dite contrôlée. L'observation permet de valider/invalides des hypothèses ou de vérifier des observations ou des expérimentations antérieures. Ce stade de la recherche est indispensable dans tous les domaines scientifiques, les sciences naturelles comme dans les sciences humaines et sociales, par exemple en psychologie.

**133.** L'on doit distinguer deux types d'observations. L'observation directe dans laquelle l'évaluateur observe un phénomène sans intervenir et l'observation participante ou indirecte où l'évaluateur s'immerge dans l'environnement étudié, voire participe aux activités, pour mieux comprendre le contexte. L'observation peut être effectuée dans des lieux publics, privés ou virtuels. Elle est très utile en évaluation notamment pour des évaluations des projets ou programmes impliquant des investissements physiques comme une route, un forage, des barrages hydroélectriques, la construction des écoles, centres de santé ou autres édifices connexes.



### 3.2.1.4. Études de cas

**134.** La méthode d'étude de cas est une approche pédagogique où un problème concret, réel ou simulé, est présenté à un groupe pour analyse, discussion et résolution. Elle implique plusieurs étapes, dont l'analyse individuelle, la discussion en petits groupes, et la présentation en séance plénière. Cette méthode vise à développer les compétences d'analyse critique, de résolution de problèmes et de prise de décision des participants. C'est donc un outil d'examen détaillé de situations spécifiques pour comprendre les complexités et les nuances d'un programme dans son contexte.

# Encadré

## Encadré 17 - Étapes clés de la méthode d'étude de cas dans une évaluation

- 1. Choix du cas :** Le cas doit être pertinent par rapport aux objectifs d'apprentissage et aux connaissances des participants.
- 2. Préparation :** Les participants peuvent être amenés à effectuer des recherches préalables ou à lire une documentation fournie par l'enseignant.
- 3. Analyse individuelle :** Chaque participant analyse le cas de manière autonome, identifie les problèmes, et formule des pistes de solutions.
- 4. Discussion en petits groupes :** Les participants partagent leurs analyses et leurs propositions de solutions avec leurs pairs, confrontent leurs points de vue, et affinent leurs réflexions.
- 5. Discussion en plénière :** Les différents groupes présentent leurs conclusions, débattent des avantages et des inconvénients des solutions proposées, et aboutissent à une solution collective.
- 6. Synthèse et apprentissage :** L'enseignant anime les discussions, apporte des éclaircissements théoriques, et guide les participants vers une compréhension approfondie du cas et des leçons à en tirer.

Source : Adapté de Robert K. Yin. *Case Study Research. Design and Methods. Third Edition. Applied social research method series Volume 5.* Sage Publications. California, 2002.



### 3.2.1.5. Analyse documentaire

- 135.** L'analyse documentaire implique l'examen systématique de documents pour en extraire et interpréter des informations significatives. Cette méthode, utilisée en recherche qualitative, permet de comprendre le contenu, les contextes et les relations entre les données documentaires (rapports, articles, notes de synthèse, blogs, document du projet ou programme, etc). Elle est précieuse pour extraire et interpréter des informations à partir de divers documents, permettant ainsi d'approfondir la compréhension d'un sujet et de contribuer à la production de connaissances.
- 136.** L'analyse des données qualitatives peut se faire soit par une analyse de contenu, une analyse thématique, une analyse narrative, et/ou une analyse de la théorie ancrée. Bien souvent, l'analyse de données qualitatives implique souvent le codage, la catégorisation, et l'interprétation des données pour identifier des thèmes, des motifs, et des significations.



# Encadré

## Encadré 18 - Étapes clés de l'analyse documentaire

### 1. Identification et sélection des sources :

- Définir le sujet et les questions de recherche.
- Identifier les types de documents pertinents (articles, livres, rapports, etc.).
- Choisir des sources fiables et reconnues (bases de données, bibliothèques, archives).

### 2. Examen et lecture des documents :

- Observation initiale du document (type, mise en page, structure).
- Lecture approfondie pour identifier les informations clés et les idées principales.
- Analyse du vocabulaire, des mots-clés et des liens logiques utilisés.
- Utilisation de grilles d'analyse pour structurer la lecture et la compréhension.

### 3. Analyse du contenu :

- Identification des thèmes, des arguments et des conclusions.
- Synthèse des informations pertinentes par rapport à l'objectif de la recherche.
- Évaluation de la pertinence, de la fiabilité et de la validité des sources.
- Identification des forces, des faiblesses et des contradictions éventuelles.

### 4. Organisation et interprétation des résultats :

- Structure logique de l'analyse (chronologique, thématique, etc.).
- Interprétation des données et établissement de liens avec la littérature existante.
- Élaboration de conclusions et de recommandations pour des recherches futures.
- Rédaction de la synthèse et de la revue de la littérature.

### 5. Présentation et communication:

- Citations et références bibliographiques précises.
- Présentation claire et structurée des résultats.
- Utilisation de logiciels d'analyse qualitative (NVivo, QDA Miner).



### 3.2.1.6. Ethnographie

**137.** L'ethnographie est une méthode de recherche qualitative qui consiste à observer et à étudier les gens dans leur environnement naturel pour comprendre leurs comportements, leurs interactions et leurs cultures. Elle implique souvent une immersion prolongée dans le contexte étudié et l'utilisation de diverses techniques, telles que l'observation participante, les entretiens et l'analyse de documents.

**138.** Dans le contexte de l'étude de l'expérience utilisateur, l'ethnographie aide à comprendre comment les gens interagissent avec les produits et les services, et ce qu'ils attendent de ces derniers. En se mettant à la place des personnes étudiées, l'ethnographie favorise l'empathie et une meilleure compréhension de leurs perspectives.

### 3.2.1.7. Triangulation

**139.** La triangulation est une méthode qui consiste à utiliser plusieurs méthodes de collecte de données, de points de vue théoriques, ou des évaluateurs pour étudier un même phénomène. La triangulation permet donc de comparer les données provenant de différentes sources (entretiens, observations, documents, etc.) pour valider les résultats.

**140.** L'objectif est d'obtenir une compréhension plus complète et approfondie du sujet, améliorer la qualité et la rigueur de la recherche, de valider les résultats et de minimiser les biais potentiels. Les résultats triangulés sont généralement perçus comme plus fiables et crédibles. L'on peut distinguer :

- **Triangulation des données :** Utilisation de différentes sources de données (ex: entretiens, observations, documents).
- **Triangulation des chercheurs :** Utilisation de plusieurs chercheurs pour collecter et analyser les données.
- **Triangulation théorique :** Utilisation de plusieurs cadres théoriques pour interpréter les résultats.
- **Triangulation méthodologique :** Utilisation de différentes méthodes de recherche (ex: quantitative et qualitative).



# Encadré

## Encadré 19 - Etapes d'une triangulation en évaluation

1. Définir les objectifs et les questions de recherche : Clarifier ce que vous souhaitez apprendre et pourquoi la triangulation est nécessaire pour atteindre vos buts de recherche.
2. Choisir les méthodes de collecte de données : Sélectionner des approches variées pour aborder le sujet, comme des entretiens, des enquêtes, des observations, ou l'analyse de documents.
3. Collecter les données : Mettre en œuvre les méthodes choisies, en veillant à ce que chaque source ou méthode offre une perspective unique.
4. Organiser et analyser les données : Trier et étudier les données de chaque source, en utilisant des techniques appropriées pour identifier les thèmes, les schémas et les relations.
5. Interpréter les résultats : Comparer et confronter les résultats de chaque source ou méthode, cherchant des convergences et des divergences.
6. Réfléchir aux limites : Reconnaître les limites potentielles de chaque méthode et comment elles peuvent affecter les conclusions, et comment la triangulation peut aider à les atténuer.





# CHAPITRE 4

## LES METHODES D'ÉVALUATION

**141.** Ce chapitre traite de l'assurance qualité et de la rétroaction en évaluation. L'assurance qualité de l'évaluation est un processus essentiel pour garantir la fiabilité, la validité et l'équité des évaluations, que ce soit dans un contexte éducatif ou professionnel. Elle vise à s'assurer que les méthodes d'évaluation produisent des résultats précis et utiles pour les décisions qui en découlent.

### 4.1. ASSURANCE QUALITE EN EVALUATION

#### 4.1.1. Fondements Essentiels de l'Assurance Qualité de l'Évaluation

**142.** L'assurance qualité permet de garantir les aspects fondamentaux de l'évaluation notamment sa fiabilité, sa validité, l'équité, la transparence et l'amélioration continue des processus d'évaluation.

- a) **Fiabilité** : Une évaluation est fiable si elle donne des résultats constants et reproductibles dans des conditions similaires.
- b) **Validité** : Une évaluation est valide si elle mesure bien ce qu'elle est censée mesurer.
- c) **Équité** : L'évaluation doit être impartiale et accessible à tous les évalués.
- d) **Transparence** : Les critères et les méthodes doivent être clairs et communiqués.
- e) **Amélioration continue** : L'évaluation doit être régulièrement révisée et améliorée.



#### 4.1.2. Processus de Mise en Place de l'Assurance Qualité

##### (1) Définition des Objectifs d'Évaluation

- Identification des compétences ou performances à mesurer.
- Alignement avec les standards et les besoins de l'organisation.

##### (2) Conception des Outils et Méthodes d'Évaluation

- Choix des types d'évaluation (formative, sommative, diagnostique).
- Développement d'outils fiables et valides (tests, entretiens, observations, etc.).

##### (3) Mise en Œuvre de l'Évaluation

- Formation des évaluateurs pour garantir une application uniforme des critères.
- Application rigoureuse des procédures d'évaluation.

##### (4) Analyse des Résultats et Feedback

- Vérification de la cohérence et de la fiabilité des résultats.
- Communication des résultats avec recommandations aux évalués.

##### (5) Amélioration Continue du Processus

- Collecte des retours d'expérience des évaluateurs et évalués.
- Ajustement des outils et méthodes en fonction des besoins.

#### 4.1.3. Outils et Bonnes Pratiques

**143.** Les outils suivants peuvent garantir de bonnes pratiques en matière d'assurance qualité.

**144.** Utilisation de grilles d'évaluation standardisées : Une grille d'évaluation de programme est un outil structuré utilisé pour évaluer la performance et l'efficacité d'un programme par rapport à des critères prédéfinis. Elle permet de recueillir et d'analyser des informations pour porter un jugement sur la valeur du programme et éclairer les décisions futures.



**145.** Mise en place de comités de revue pour assurer l'objectivité : Un comité de revue d'évaluation de programmes est un groupe chargé d'examiner et d'évaluer l'efficacité, la pertinence et la conformité des programmes mis en œuvre, souvent au sein d'une organisation ou d'un ministère. Ces comités jouent un rôle clé dans l'amélioration continue des programmes en fournissant des recommandations basées sur des analyses rigoureuses. Les membres du comité sont généralement composés de membres issus de différentes disciplines, incluant des représentants du corps professoral, des experts externes et parfois des représentants de diverses régions ou secteurs. Les comités établissent des calendriers d'évaluation, sélectionnent les évaluateurs externes, et examinent les rapports d'auto-évaluation, entre autres.

**146.** Intégration de technologies pour automatiser et fiabiliser l'évaluation.

#### 4.1.4. Interprétation des résultats des notes d'évaluation

**147.** Chaque évaluation est notée en pourcentage, avec des pondérations adaptées à l'utilisation. Les évaluations du secteur public recevront une note de qualité globale comprise entre 0 et 100 %. Pour qu'une évaluation soit jugée adéquate et que ses conclusions et recommandations puissent orienter les décisions politiques, elle doit obtenir au minimum un score qualifié de « moyen ».

Tableau 11 : Notation de l'évaluation

Description/Notation	Explication
(90-100%)	Excellent
(70-89%)	Bon
(50-69%)	Moyen
(0-49%)	Sous la moyenne

Source : Auteur



#### 4.1.5. Conditions de réussite d'une évaluation

L'évaluation étant un exercice assez complexe, il faut réunir certaines conditions afin de s'assurer de sa réussite notamment :

- Élaborer un plan d'évaluation budgétisé avec une indication de l'allocation des ressources et la manière dont elles seront menées et gérées ;
- Prendre en compte les évaluations dans les plans annuels afin de garantir l'allocation de ressources humaines et financières adéquates ;
- Élaborer des plans intégrés de suivi et d'évaluation pour assurer la cohérence des activités d'évaluation au cours de l'ensemble du cycle d'une politique ; d'un programme ou du projet ;
- Rationnaliser la collecte et l'utilisation des données afin d'éviter les parties non utilisées ;
- Consulter les parties prenantes dans le cadre de l'élaboration des recommandations afin de renforcer leur engagement ;
- Soumettre toute évaluation à une évaluation de la qualité (méta-évaluation) ;
- Élaborer de façon systématique un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations des évaluations et de suivi de sa mise en œuvre et ;
- Diffuser largement les conclusions, recommandations et leçons apprises de toute évaluation.

## 4.2. Rétroaction en évaluation

**148.** En évaluation de programmes, la rétroaction est un processus continu qui implique de fournir des informations aux participants sur leur performance, leurs progrès, et les aspects à améliorer. Elle est essentielle pour l'apprentissage et le développement, et peut prendre de nombreuses formes, allant des commentaires verbaux aux rapports écrits, en passant par les évaluations formatives. L'objectif principal est d'aider les participants à atteindre leurs objectifs et à améliorer leurs compétences.

**149.** La rétroaction, ou rétro-information, est une composante clé de l'évaluation de programmes. Elle consiste à communiquer des informations sur la performance



d'un individu ou d'un groupe par rapport à des objectifs spécifiques, dans le but d'améliorer les résultats et de favoriser le développement. Elle peut être verbale ou écrite, formelle ou informelle, et peut être donnée par un formateur, un pair, ou même par l'individu lui-même (auto-évaluation).

**150.** L'on distingue deux types de rétroaction en évaluation : La rétroaction formative et la rétroaction sommative.

- **Rétroaction formative :** Elle est donnée pendant le processus d'apprentissage, pour aider les participants à s'améliorer en cours de route. Elle est souvent moins formelle et plus fréquente que la rétroaction sommative.
- **Rétroaction sommative :** Elle est donnée à la fin d'un cycle ou d'un projet pour évaluer la performance globale. Elle est souvent plus formelle et peut prendre la forme de notes ou de notes d'évaluation.

**151.** En somme, la rétroaction permet aux participants de comprendre leurs forces et leurs faiblesses, et d'identifier les domaines où ils doivent s'améliorer. Une rétroaction constructive peut motiver les participants et les encourager à s'investir davantage dans leur apprentissage. Par ailleurs, la rétroaction contribue au développement des compétences des participants en fournissant des conseils spécifiques sur la façon de s'améliorer. Elle peut également aider les évaluateurs à adapter et à améliorer le programme lui-même pour mieux répondre aux besoins des participants.



# Encadré

## Encadré 20 - Processus pour une rétroaction efficace

- **Être spécifique et concret** : Évitez les généralités et donnez des exemples concrets pour aider les participants à comprendre où ils doivent s'améliorer.
- **Se concentrer sur les comportements et les résultats** : La rétroaction doit se concentrer sur les actions et les résultats, plutôt que sur la personnalité des participants.
- **Être équilibrée** : Reconnaissez les points forts des participants avant de mentionner les points à améliorer.
- **Être constructive et positive** : L'objectif de la rétroaction est d'aider les participants à s'améliorer, alors assurez-vous que votre rétroaction est constructive et encourageante.
- **Être opportune** : Donnez la rétroaction le plus tôt possible après l'activité ou la performance pour qu'elle soit pertinente.
- **Impliquer les participants** : Encouragez les participants à réfléchir à leur propre performance et à identifier leurs propres axes d'amélioration.

Source : Adapté de PENEFF, Jean, *Le goût de l'observation. Comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales*, Paris, La Découverte, coll. « Grands repères », 2009.





# ANNEXES

## Annexe 1 : Liste de contrôle pour l'évaluation de l'évaluabilité

N°	Champ de l'évaluation	Oui/Non
1.	Le sujet de l'évaluation a-t-il une théorie du changement clairement définie ? Existe-t-il une compréhension commune des initiatives qui seront soumises à l'évaluation ?	
2.	Ya t - il un <b>cadre de résultats bien définis pour l'initiative (s)</b> qui sont soumis à évaluation ? Les objectifs, les énoncés de résultats, les extrants, les intrants et activités clairement définies ? Les indicateurs sont-ils SMART ?	
3.	Y a-t-il suffisamment de <b>données pour l'évaluation</b> ? Existe-t-il des données de référence ? Y a-t-il suffisamment de données collectées par le suivi par rapport à un ensemble d'objectifs ? En somme, il y a des rapports d'avancement bien documentés, des rapports de visite sur le terrain, des examens et évaluations précédentes	
4.	L'évaluation prévue est-elle toujours <b>pertinente</b> compte tenu de l'évolution du contexte ? En somme le but et la portée de l'évaluation clairement définis et communément partagé entre les parties prenantes ? Quelles questions d'évaluation intéressent qui ? Ces questions sont-elles réalistes, compte tenu de la conception du projet et disponibilité des données et ressources disponibles pour l'évaluation ?	
5.	Les <b>facteurs politiques, sociaux et économiques</b> permettront-ils la conduite et l'utilisation de l'évaluation comme prévu ?	
6.	Y a-t-il <b>des ressources</b> (humaines et financières) <b>suffisantes</b> allouées à l'évaluation ?	



## Annexe 2 : critères pour la sélection d'une intervention à évaluer

1. Interventions prioritaires nationales, sectorielles et de régionales à inclure :
  - Projets prioritaires clés dans le Plan National de Développement
  - Projets prioritaires clés dans le Plan National de Développement Sanitaire
  - Taille du budget du projet, selon les Directives du PIP.
2. Un domaine où une évaluation a été demandée en raison de l'intérêt public ou par un partenaire de développement ;
3. Une intervention qui n'a pas été évaluée récemment ;
4. A un stade critique où des décisions doivent être prises pour lesquelles une évaluation (coût-bénéfice analyse) est nécessaire ;
5. La politique, le programme ou le projet comporte des mécanismes intégrés d'évaluation.
6. Sont liés aux ODD et ;
7. Toute autre raison pouvant nécessiter la réalisation d'une évaluation.





## Annexe 4 : Description détaillée du processus d'évaluation

Phases et étapes	Description
<b>PHASE 1 : PRE-EVALUATION</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque secteur ou ministère élabore un plan d'évaluation pluriannuel et intègre les activités planifiées dans les plans de travail annuel.</li> <li>- L'évaluation de l'évaluabilité est effectuée par l'institution commanditaire pour déterminer si une évaluation planifiée est faisable que celle-ci pourra produire des résultats satisfaisants et utiles aux parties prenantes. Elle permet de mieux comprendre la théorie du programme et de développer son modèle logique, de sauver du temps et des ressources en recommandant les modalités de la conduite d'une évaluation et une meilleure planification de l'évaluation proprement dite.</li> <li>- Cette phase établit ce qui doit être évalué, les informations qui sont nécessaires, à quoi elles serviront et par qui ? L'institution commanditaire doit, dès le départ, nommer un responsable de l'évaluation pour assurer le leadership et la coordination nécessaires pour l'évaluation.</li> </ul>
<b>Etape I : Définir le but de l'évaluation</b>	<p>Le point de départ et l'étape la plus importante dans la préparation d'un processus d'évaluation est d'avoir une compréhension claire de l'utilisation de l'évaluation. Idéalement, l'institution commanditaire devrait décider de l'objectif de l'évaluation. Le but peut inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre dans quelle mesure le processus de conception et/ou de mise en œuvre des interventions de développement ont contribué à son succès ;</li> <li>- Identifier les défis ou les facteurs de réussite ;</li> <li>- Identifier les conditions dans lesquelles l'intervention peut être répliquée avec succès ;</li> <li>- Si les ressources ont été dépensées de manière efficace et/ou efficace et ;</li> <li>- Évaluer les impacts de l'intervention.</li> </ul>
<b>Etape II : Déterminer le type d'évaluation et qui entreprend l'évaluation</b>	<p>L'institution commanditaire doit déterminer l'objet et le type d'évaluation à entreprendre et qui entreprendra l'évaluation sur la base des finalité/objectifs.</p>
<b>Etape III : Définir les parties prenantes, leurs rôles et mode d'engagement</b>	<p>Les principales parties prenantes à impliquer dans l'évaluation doivent être identifiées et leurs rôles et modalités d'engagement définis (consultation/discussion des documents, pays atelier, groupe d'accompagnement, commentaires sur le projet de rapport, etc.).</p>
<b>Etape IV : Préparer un calendrier et un budget d'évaluation</b>	<p>L'évaluation nécessite des ressources financières et logistiques adéquates. Il est donc important que le processus de budgétisation soit complet et couvre tous les coûts liés à l'évaluation. Le personnel du programme concerné doit être impliqué dans le processus de budgétisation ou consulté sur les budgets et devraient être encouragés à donner leur avis. Une fois le budget établi, il faut préparer un calendrier d'évaluation pour aider le Groupe de référence et les équipes d'évaluation à gérer les évaluations. Articles à prendre en compte lors de la préparation du budget d'évaluation comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Honoraires professionnels pour tous les évaluateurs ou experts thématiques réalisant l'évaluation ;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frais supplémentaires et non professionnels tels que l'indemnité journalière de subsistance, le transport, les dépenses ;</li> <li>- Frais de traduction pour les entretiens, les visites sur le terrain, les ateliers de validation et de diffusion ;</li> <li>- Tous les coûts liés aux réunions de groupes de discussion ou aux réunions de collecte de données (location de salle, collations, frais de transport des participants, etc.) ;</li> <li>- Frais de communication, y compris les frais d'édition, de publication et de diffusion et ;</li> <li>- Coûts des parties prenantes, de la validation ou de l'atelier.</li> </ul>
<p><b>Etape V : Préparer les termes de Référence</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le document Termes de référence (TDR) définit tous les aspects de la manière dont un consultant ou l'équipe d'évaluation procédera à une évaluation. Les termes de référence constituent la base d'un contrat d'arrangement et doivent servir de document de référence principal lors de l'évaluation. Il devrait être rédigé par l'institution commanditaire et examiné en consultation avec le groupe de référence pour garantir des normes de qualité élevées.</li> <li>- L'élaboration de TDR précis et bien spécifiés est une étape critique pour gérer une évaluation de haute qualité. Dans les cas où les termes de référence sont élaborés pour un non- processus concurrentiel (par exemple interne), il est toujours conseillé de donner l'opportunité aux discussions pour clarifier les attentes de toutes les parties concernées. Dans le cas où l'évaluation sera menée par un évaluateur externe, les TDR doivent être annexés au contrat, car ils font partie intégrante de l'accord juridique avec le commanditaire qui détaille l'étendue des services, le nombre et la qualité des livrables et le calendrier d'évaluation (Cf. annexe 5).</li> </ul>
<p><b>Etape VI : Constituer un groupe de Référence Technique pour l'évaluation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une fois le budget et les TDR approuvés, l'institution commanditaire nommera par écrit un Groupe de référence qui sera dirigé par le Responsable de l'évaluation (Cf. annexe 5).</li> <li>- Le groupe de référence sera composé d'experts techniques dans le domaine dans lequel l'évaluation sera menée. Le groupe fournit un retour d'information au processus d'évaluation d'un point de vue technique et perspective méthodologique.</li> </ul>
<p><b>Etape VII : Sélection de l'évaluateur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une fois le groupe de référence mis en service, l'institution commanditaire pourra initier le processus de recrutement de l'évaluateur. Les termes de référence constituent la base de l'identification/du recrutement de l'évaluateur car ils précisent les antécédents appropriés et l'expérience spécifique pour les évaluations particulières.</li> <li>- Dans le cas où l'évaluation sera menée en interne, l'institution commanditaire constituera une équipe d'évaluation composée du personnel de l'institution.</li> </ul>
<p><b>PHASE 2 : MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION</b></p>	
<p><b>La phase de mise en œuvre comprend la collecte des données, l'analyse des données, la préparation et présentation du rapport initial et final, et rédaction de la réponse de la direction.</b></p>	



<p><b>Etape VIII : Réunion préparatoire de l'évaluateur et présentation du rapport de démarrage ou plan d'évaluation</b></p>	<p>Pour lancer l'évaluation, l'établissement commanditaire tient une séance d'information avec l'évaluateur. Par la suite, l'évaluateur prépare un rapport initial dans un délai de jours raisonnable suivant la signature du contrat, qui est présenté au groupe de référence. Le rapport doit être discuté et approuvé par le groupe de référence pour ouvrir la voie au début de l'évaluation (l'annexe 6 fournit une norme aperçue d'un rapport initial).</p> <p>Le rapport initial doit détailler la compréhension des évaluateurs de ce qui est évalué et pourquoi (sources de données et procédures de collecte de données proposées, conception globale de l'évaluation et la méthodologie, y compris les techniques d'échantillonnage, les techniques et les outils à utiliser (par ex. questionnaire, groupes de discussion, entretiens avec des informateurs clés, etc.) ; et travail minutieux plan de la mission). Quelques points à considérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informations à fournir aux évaluateurs pour la bonne conduite de leur mission ;</li> <li>- Documents sur l'intervention publique ;</li> <li>- Les termes de référence ;</li> <li>- Principes éthiques à suivre par les évaluateurs et ;</li> <li>- Normes et standards d'évaluation dans la fonction publique.</li> </ul>
<p><b>Etape IX : Collecte et analyse de données</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une fois le rapport initial validé, l'évaluateur doit se lancer dans la collecte des données, qui doit être un processus itératif. Le consultant devra rendre fréquemment compte au commanditaire de l'évaluation, afin de le tenir informé des contraintes du terrain.</li> <li>- Après une analyse rigoureuse des données, l'évaluateur doit débriefer l'institution commanditaire et le groupe de référence avec des conclusions préliminaires. Des débriefings avec les principales parties prenantes peuvent également être organisés dans la mesure du possible. Cela donne l'occasion de discuter des contestations préliminaires et de corriger les erreurs factuelles ou les malentendus, avant de rédiger le rapport d'évaluation.</li> </ul>
<p><b>Etapes X : Examen du projet de rapport et réception du rapport final</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dès réception du projet de rapport d'évaluation par l'équipe d'évaluation, le responsable de l'évaluation le partage avec le groupe de référence pour commentaires dans un délai acceptable.</li> <li>- Les évaluateurs ont le temps de répondre aux commentaires suggérés et de soumettre le projet de rapport final. Le projet de rapport final est validé en atelier par l'ensemble des parties prenantes.</li> <li>- Les commentaires de l'atelier de validation sont intégrés au rapport final par l'évaluateur dans un délai raisonnable fixé par le commanditaire. Le commanditaire présente ensuite le rapport à l'institution qui l'emploie pour approbation, publication et diffusion. Il est également important de noter que même si ces rapports ont été approuvés pour publication, ils seront toujours soumis à une évaluation de la qualité.</li> </ul>
<p><b>PHASE 3 : POST-EVALUATION (Réponses du commanditaire, la publication et l'utilisation des résultats de l'évaluation)</b></p>	
<p><b>Etape XI : les réponses du commanditaire</b></p>	<p>Dès que le rapport final est reçu par l'agence d'exécution, une réponse de la direction doit être formulée. Si certaines recommandations sont rejetées, la réponse de la direction doit préciser les raisons pour le faire. Le commanditaire sera tenu de suivre la mise en œuvre de</p>



	<p>recommandations d'évaluation et de rapport sur les progrès. La réponse de la direction doit inclure les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une déclaration globale concernant l'évaluation elle-même, en particulier son exactitude et utilité ;</li> <li>- Une déclaration sur les recommandations les plus importantes du point de vue de la direction et ;</li> <li>- Une réponse pour chacune des recommandations formulées, y compris une indication du calendrier de mise en œuvre des recommandations et unités responsables.</li> </ul>
<p><b>Etape XII : Utilisation des résultats de l'évaluation</b></p>	<p>Il existe plusieurs façons dont les conclusions d'une évaluation peuvent être utilisées. Il s'agit notamment de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations en vue d'améliorer le programme (évaluation formative) ;</li> <li>- Porter des jugements sur la valeur/les avantages ultimes du programme pour les participants et parties prenantes (évaluation sommative) ;</li> <li>- Pérenniser et/ou étendre le programme et ;</li> <li>- Documenter et faire connaître les réalisations du programme.</li> </ul> <p>L'utilisation des résultats de l'évaluation revêt 4 types qui sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Utilisation instrumentale</b> : une action spécifique a été entreprise résultant d'une évaluation ;</li> <li>- <b>Utilisation conceptuelle</b> : aucune action directe n'a été entreprise, mais les individus ont une meilleure compréhension du phénomène du fait du résultat de l'évaluation ;</li> <li>- <b>Utilisation symbolique</b> : les preuves sont utilisées pour légitimer des vues préexistantes ;</li> <li>- <b>Usage symbolique positif</b> : l'évaluation a permis de rehausser le profil d'un problème.</li> </ul>
<p><b>Etape XIII : Publier et faire connaître le rapport d'évaluation final</b></p>	<p>Une fois l'évaluation terminée, l'institution commanditaire fournit un retour d'information aux parties prenantes impliquées dans l'intervention évaluée. La diffusion des résultats aidera à obtenir un soutien supplémentaire pour l'intervention si elle réussit et aidera les autres à obtenir un soutien pour l'introduction d'interventions similaires. La diffusion peut également améliorer l'utilisation des résultats de l'évaluation. Si l'intervention n'a pas été couronnée de succès, les conclusions seront partagées avec d'autres structures afin que les faiblesses ou les problèmes pertinents soient envisagés dans d'autres interventions similaires, y compris l'introduction ou non de telles interventions.</p> <p>La diffusion des résultats nécessitera une stratégie claire et conforme à l'exigence constitutionnelle de redevabilité. La diffusion des résultats peut impliquer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La présentation des résultats à des réunions publiques ;</li> <li>- L'utilisation de sites Web ;</li> <li>- L'utilisation des médias pour faire connaître les résultats de l'intervention ;</li> <li>- La publication des rapports et des documents et ;</li> <li>- L'élaboration d'un plan d'actions pour la mise en œuvre des principales recommandations de l'évaluation et en assurer le suivi.</li> </ul>



## Annexe 5 : Principales utilisations des résultats dans le cadre d'une évaluation des politiques publiques

Étapes	Description du processus
<b>Amélioration de la prise de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustement des politiques et programmes en fonction des enseignements tirés.</li> <li>• Renforcement de la planification stratégique et budgétaire.</li> <li>• Aide à la formulation de nouvelles politiques plus efficaces.</li> </ul>
<b>Redevabilité et transparence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justification des dépenses et des actions entreprises auprès des citoyens, des élus et des bailleurs de fonds.</li> <li>• Renforcement de la confiance du public dans les institutions et les politiques publiques.</li> <li>• Mise en place d'indicateurs de performance pour suivre l'évolution des résultats.</li> </ul>
<b>Apprentissage organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitalisation des bonnes pratiques et identification des erreurs à éviter.</li> <li>• Développement des compétences des acteurs impliqués dans l'évaluation et la gestion des programmes.</li> <li>• Création d'une culture d'évaluation et d'amélioration continue.</li> </ul>
<b>Optimisation des ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure allocation des budgets en fonction des impacts mesurés.</li> <li>• Réduction des gaspillages et des inefficacités dans la mise en œuvre des programmes.</li> <li>• Amélioration du rapport coût-bénéfice des interventions publiques.</li> </ul>
<b>Influence sur les parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation et implication des acteurs clés (gouvernement, société civile, secteur privé) dans le processus décisionnel.</li> <li>• Renforcement du dialogue entre les différentes parties prenantes sur les enjeux de développement.</li> <li>• Appui à la mobilisation de financements additionnels en démontrant l'efficacité des politiques publiques.</li> </ul>
<b>Diffusion et communication des résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage des résultats avec les citoyens et les acteurs concernés pour favoriser l'appropriation.</li> <li>• Publication de rapports d'évaluation accessibles et compréhensibles.</li> <li>• Utilisation des médias et des technologies numériques pour une large diffusion</li> </ul>



## Annexe 6 : Contenu des Termes de Références (TDRs)

### 1. Titre

Comprend les éléments suivants :

- Politique//programme/Nom du projet
- Type d'évaluation visée par les TDR
  - Peut-être spécifique comme une enquête de référence, une revue à mi-parcours...
  - Le titre doit être court, spécifique et informatif

### 2. Informations générales

- Informations introductives sur le projet/programme-intervention
- Devrait inclure : la période de mise en œuvre, l'emplacement ou la couverture, le cadre de mise en œuvre, organisation mettant en œuvre le projet/l'intervention, partenaires entre autres.
- Doit être court et précis, c'est-à-dire pas plus d'une demi-page

Les détails doivent se concentrer sur les éléments suivants, le cas échéant :

- Les objectifs actuels et les résultats escomptés de l'intervention en cours d'évaluation y compris les principaux produits, résultats et indicateurs d'impact ;
- La justification de l'évaluation et l'objectif global et les questions clés de l'évaluation, y compris un aperçu des décisions susceptibles d'être influencées par les résultats ;
- Un historique du programme/de l'intervention, y compris la manière dont ces objectifs et les résultats ciblés ont changé d'heures supplémentaires ;
- Le contexte dans lequel se situe l'intervention - notamment organisationnel, social, politique, les facteurs réglementaires, économiques ou autres directement liés à la mise en œuvre de l'intervention ;
- Les rôles et responsabilités des diverses parties prenantes clés dans la conception et la mise en œuvre de l'intervention, en notant tout changement important qui s'est produit dans ces rôles au fil du temps et ;
- Toutes les études ou évaluations qui ont été menées sur l'intervention ou les activités connexes à Date. S'il est disponible, le cadre de suivi et d'évaluation de l'intervention doit être ci-joint ;

### 3. Objectifs de l'évaluation

- Cette section comprend des objectifs généraux/objectifs spécifiques ;
- Le nombre d'objectifs spécifiques doit être réaliste ;
- Environ 3 à 8 objectifs spécifiques sont raisonnables. Les résultats de l'évaluation seront évalués selon que les objectifs ont été atteints ou non et ;
- Les objectifs doivent être mesurables et basés sur le document technique du projet.

### 4. Critères d'évaluation

Quelques questions d'évaluation :

- Les bonnes choses ont-elles été faites ? (Pertinence, efficacité)



- Les extrants ont-ils été livrés de manière économique ? (Efficacité)
- Les choses ont-elles été bien faites ? (Efficacité)
- Les extrants ont-ils conduit aux résultats escomptés ? (Efficacité)
- Quels résultats ont été obtenus ? (Efficacité/impact)
- Y a-t-il eu des changements prévus ou imprévus ? (Impact)
- Les résultats sont-ils durables ?
- Les avantages sont-ils susceptibles d'être maintenus pendant une période prolongée après la fin de l'assistance ? (Durabilité)
- Comment les résultats se comparent-ils à une intervention alternative pour atteindre le même objectif ?
- Comment les choses pourraient-elles être mieux faites à l'avenir ?

#### 5. Critères d'évaluation de l'OCDE/CAD

- Pertinence
- Cohérence
- Efficacité
- Efficience
- Impacte
- Durabilité

#### Portée de l'évaluation

- Cette section présente les paramètres de l'évaluation en termes de portée et de limites
- La portée doit être réaliste compte tenu du temps et des ressources disponibles pour la mise en œuvre de l'étude.

#### 6. Méthodologie/Approche de l'évaluation

Des approches de collecte de données qualitatives et quantitatives qui incluront, mais sans s'y limiter, les suivant :

- Approches participatives si nécessaire selon l'intervention considérée
- Les informations peuvent être collectées à différents niveaux : local, national, régional, partenaires etc., taille de l'échantillon, base de sondage, etc.

#### 7. Résultats attendus/Livrables

- Rapport au format de l'organisation, incluant parfois un aperçu du rapport ;
- Nombre de copies papier, CD/copies électroniques ;
- *La ou les langues dans lesquelles les livrables doivent être rédigés.*

#### 8. Processus d'évaluation

- Soutien logistique et administrative
- Ce que le projet offrira
- Hébergement
- Voyages locaux et internationaux et type
- Papeterie, services informatiques



- Autres assistants de recherche/consultants locaux
- Rendez-vous avec les répondants
- Réunions, débriefing, etc.
- Protocole de rapport
- Le personnel du projet/de l'organisation auquel les consultants rendront compte

#### **9. Composition et qualification du/des consultant(s)**

- Qualification académique ; compétences
- Expérience et connaissances du consultant dans le domaine thématique de l'examen
- Expérience avec la zone d'intervention
- Langue locale, culture du peuple
- Préoccupations des donateurs et expérience professionnelle antérieure.

#### **10. Plan de travail/Calendrier des activités**

- Le temps d'activité requis et les dates de l'activité incluent le lieu de l'activité
- Quand le projet de rapport est attendu
- Quand le rapport final est attendu

#### **11. Autres**

Droits, règles et restrictions des organisations concernant la publication et le partage du rapport ou d'une partie du rapport du consultant



## Annexe 7 : Lettre d'invitation à participer à un groupe de référence

Mme/M XXXXX

Directeur/Chef de l'Agence/Institution/Organisation

Adresse et coordonnées complètes

**Objet :** Évaluation de [insérer le nom d'INTERVENTION...POLITIQUE, PROGRAMME, STRATÉGIE DE PROJET...] [insérer la période couverte par l'INTERVENTION] –

Constitution du groupe de référence

Monsieur [insérer le nom/fonction]

J'ai le plaisir de vous inviter à participer au groupe de référence technique d'évaluation qui est mis en place pour superviser l'évaluation de [l'intervention].

Les objectifs de l'évaluation sont :

.....  
.....

Le gestionnaire de l'évaluation, [insérer le nom], sera responsable au jour le jour de la gestion de l'évaluation et présidera le groupe de référence. Le [insérer le nom de l'agence/institution/organisation] considère les groupes de référence comme indispensables à la production de rapports d'évaluation qui seront utiles à la fois pour [insérer le nom de l'agence/institution/organisation] et nos parties prenantes.

Leur implication dans le groupe de référence est extrêmement importante pour le succès des évaluations.

Si l'indépendance d'une équipe d'évaluation ne doit pas être compromise, le groupe de référence joue un rôle crucial en veillant à ce que toutes les informations disponibles soient prises en compte par les évaluateurs afin que l'évaluation se déroule comme prévu et conformément à ses termes de référence ; que sa base factuelle est exacte et complète ; que l'équilibre et la qualité globale d'une analyse sur laquelle les conclusions et recommandations, ainsi fondées, sont aussi solides que possible ; et que des dispositions optimales soient prises pour la rétroaction et la diffusion des résultats de l'évaluation.

J'espère donc que vous jugerez utile de rejoindre le groupe de référence et de contribuer à ce travail précieux.

Pour plus d'informations ou de questions sur cette évaluation, veuillez contacter [insérer le nom et l'adresse e-mail du responsable de l'évaluation], qui gèrera et dirigera cet exercice au sein de l'agence/institution/organisation.

Veillez trouver ci-joint pour, votre information, le projet de TDR de l'évaluation.

Avec mes meilleures salutations,



## Annexe 8 : Esquisse d'un rapport de démarrage

A titre indicatif (Peut-être adapté au besoin)

- a) **Contexte et contexte** : illustrant la compréhension du projet/résultat à évaluer.
- b) **Objectif, finalité et portée de l'évaluation** : Un énoncé clair des objectifs de l'évaluation et des principaux aspects ou éléments de l'intervention à examiner.
- c) **Critères et questions d'évaluation** : Les critères de l'évaluation seront utilisés pour évaluer la performance et la justification. Les parties prenantes à rencontrer et les questions d'entretien doivent être incluses et acceptées ainsi qu'une proposition de calendrier pour les visites de terrain.
- d) **Analyse de l'évaluabilité** : Illustrer l'analyse de l'évaluabilité sur la base de résultats formels (produits clairs, indicateurs, références, données) et substantifs (identification du problème traité, théorie de changement, cadre de résultats) et l'implication sur la méthodologie proposée.
- e) **Questions transversales** : Fournir des détails sur la façon dont les questions transversales seront évaluées, prises en compte et analysées tout au long de l'évaluation. La description doit préciser comment les méthodes de collecte et d'analyse des données intégreront les considérations de genre, garantiront que les données collectées sont ventilées par sexe et autres catégories pertinentes, et emploient une gamme de données.
- f) **Approche et méthodologie d'évaluation** : Cela devrait mettre en évidence les modèles conceptuels adoptés avec une description des méthodes de collecte de données, des sources et des méthodes d'analyse de données à utiliser. Une justification de leur sélection doit être incluse ainsi que leurs limites ; Les outils de collecte de données, instruments et discussion sur la fiabilité et la validité de l'évaluation et le plan d'échantillonnage, y compris la justification et les limites.
- g) **Matrice d'évaluation** : Elle identifie les questions d'évaluation clés et comment elles seront répondues via les méthodes choisies.
- h) **Calendrier des activités** : Un calendrier révisé des étapes clés, des livrables et responsabilités, y compris les phases d'évaluation ; collecte de données, analyse de données et rapportage.
- i) **Budget de l'évaluation** : Détails des besoins en ressources liés aux activités d'évaluation et le détail des livrables dans le plan de travail.
- j) **Grandes lignes du projet/rapport final** : Le résumé du rapport convenu doit répondre à la qualité des objectifs décrits dans les lignes directrices et répondre également aux exigences de la qualité de l'évaluation.
- k) **Annexes** : Incluant toutes annexes possibles.



## Annexe 9 : Structure standard du rapport d'évaluation

### A titre indicatif (Peut-être adapté au besoin)

- Page de Couverture
- Table des matières
- Acronymes et abréviations
- Remerciements
- Résumé
- **Introduction** : Comprend le but et les objectifs de l'évaluation, la portée de l'évaluation, courte déclaration sur les méthodes d'évaluation utilisées.
- **Description de l'intervention de développement** : Contexte de l'intervention, y compris la politique et contexte institutionnel Description de l'intervention et de la logique d'intervention et des modalités de mise en œuvre.
- **Constatations** : Présentation et interprétation des preuves factuelles en rapport avec l'évaluation des questions.
- **Conclusions** : Évaluation par les évaluateurs des résultats de l'intervention par rapport aux résultats (tels qu'identifiés au stade de la planification ou tels qu'ils ont été reconstitués par les évaluateurs).
- **Leçons apprises** : Leçons qui peuvent avoir des implications pour l'avenir du développement intervention ou peut être pertinent pour une application plus large.
- **Bonnes pratiques** : Les bonnes pratiques qui peuvent avoir des implications pour l'avenir du développement de l'intervention ou peut être pertinent pour une application plus large.
- **Recommandations** : Propositions d'améliorations pour le client et les utilisateurs de l'évaluation.
- Annexes :
  - TDR
  - Liste des parties prenantes consultées
  - Matrice d'évaluation
  - Liste des documents consultés
  - Profil de l'évaluateur et/ou de l'équipe d'évaluation
  - Photos
  - Divers graphiques
  - Autres informations pertinentes



## Annexe 10 : Liste de contrôle pour l'assurance qualité de l'évaluation

Aspects essentiels	Points à vérifier
<b>Termes de référence</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objectif, portée et objectifs de l'évaluation clairement définis.</li> <li>2. Les extraits et les résultats à évaluer sont clairs.</li> <li>3. Contexte de l'évaluation et détails spécifiés.</li> <li>4. Détaille les délais adéquats et les jours alloués pour l'achèvement de l'évaluation.</li> <li>5. Le rôle des partenaires d'évaluation est clairement défini.</li> <li>6. Le mécanisme de rétroaction est clairement défini.</li> <li>7. Aperçu proposé de l'approche de l'évaluation et la méthodologie est clairement détaillée dans les termes de référence, y compris les données sources spécifiées.</li> <li>8. Questions transversales dans les évaluations telles que le genre et groupes vulnérables inclus.</li> <li>9. Outils, méthodologies et analyses de données proposés pour répondre aux exigences décrites.</li> </ol>
<b>Conception de l'évaluation et Méthodologie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le but et les objectifs de l'évaluation sont correctement interprétés.</li> <li>2. Les évaluateurs comprennent correctement ce qui est évalué.</li> <li>3. Les éléments du contexte de l'intervention sont revus et pris en compte dans la conception de l'évaluation.</li> <li>4. Les questions évaluatives et les indicateurs associés prennent en compte des aspects pertinents de l'intervention.</li> <li>5. Les évaluateurs illustrent de manière convaincante comment ils comptent mener l'évaluation.</li> <li>6. La conception présente une méthodologie et une approche d'évaluation.</li> <li>7. Les évaluateurs proposent des outils et des informations appropriées, des sources pour recueillir les informations requises en vue de répondre aux questions d'évaluation.</li> <li>8. Les conceptions identifient les risques, les contraintes et offrent des options pour minimiser leurs effets sur la faisabilité et qualité de l'évaluation.</li> </ol>
<b>Mise en œuvre de l'évaluation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les évaluateurs recueillent des données et des informations auprès d'un sélection appropriée et équilibrée des sources (à la fois documents et personnes interrogées).</li> <li>2. Les différents programmes d'enquête par sondage et évaluations nationaux sont utilisés pour sélectionner des échantillons, le cas échéant.</li> <li>3. Adéquation des outils de collecte de données.</li> <li>4. Les outils font l'objet de pré-test pour résoudre tout problème d'erreurs dans la collecte des données.</li> </ol>
<b>Rapport d'évaluation</b>	<p>Le rapport est convivial, complet, logiquement structuré et rédigé conformément aux lignes directrices.</p>



## Annexe 11 : Critères de sélection d'un évaluateur

A titre indicatif (Peut-être adapté au besoin)

Critères	Description
<b>Qualifications académiques</b>	<p>Minimum d'une maîtrise dans l'un des domaines suivants domaines ou connexes d'une université reconnue :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Études du développement</li> <li>2. Économie</li> <li>3. Suivi et évaluation</li> <li>4. Gestion de projet</li> <li>5. Statistiques</li> </ol>
<b>Qualifications professionnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diplôme d'études supérieures en évaluations.</li> <li>- Membre d'un organisme professionnel reconnu</li> </ul>
<b>Expérience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins 5 ans dans la conduite d'évaluations dans un contexte africain.</li> <li>- Doit avoir dirigé et publié au moins 3 évaluations dans le secteur public dont deux doivent être pertinents pour l'intervention en cours d'évaluation</li> </ul>



## Annexe 12 : Critères d'évaluation de la qualité et pondération d'un rapport

Section	Pondération	Informations à consulter
<b>INFORMATIONS GÉNÉRALES</b>	5	<p>Les informations suivantes sont facilement accessibles dans les premières pages du rapport :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Titre comprenant le nom de l'organisation.</li> <li>2. Titre de l'évaluation.</li> <li>3. Champ thématique.</li> <li>4. Zone géographique (région, pays ou international).</li> <li>5. Type d'évaluation (Évaluation d'opération et (finale/mi-parcours).</li> <li>6. Période en cours d'évaluation et liste des opérations couvertes avec budget.</li> <li>7. Nom(s), organisation(s) et coordonnées de l'Évaluateur(s).</li> <li>8. Nom et adresse de l'organisation commanditant l'évaluation.</li> <li>9. Date de soumission de l'évaluation.</li> <li>10. Table des matières répertoriant les tableaux, graphiques, figures et Annexes.</li> <li>11. Liste des acronymes.</li> </ol>
<b>ACCESSIBILITÉ / CLARTÉ</b>	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le rapport est structuré de manière logique avec clarté et cohérence (par exemple, le contexte et les objectifs sont présentés avant les résultats, et les résultats sont présentés avant Conclusions et recommandations).</li> </ol> <p><b>Présentation</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. La table des matières comprend un aperçu logique des rubriques présentées.</li> <li>3. Le matériel référencé dans la table des matières est facile à localiser et les numéros de page sont exacts.</li> <li>4. Les aides visuelles, telles que les cartes et les graphiques, transmettent les clés informations.</li> <li>5. La langue est adéquate en qualité et en ton pour un document officiel.</li> <li>6. Le rapport est exempt de toute grammaire, orthographe ou erreurs de ponctuation.</li> </ol> <p><b>7. Clarté des rapports</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. 7. Un langage clair, précis et professionnel est utilisé.</li> <li>9. 8. Le rapport reflète l'utilisation correcte de la terminologie.</li> <li>10. 9. Une grammaire correcte est utilisée.</li> <li>11. 10. Le rapport est très convivial pour le lecteur.</li> <li>12. 11. Des graphiques et des tableaux utiles sont inclus.</li> </ol>
<b>RESUME EXÉCUTIF</b>	10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le résumé analytique est cohérent et concis</li> </ol> <p><b>Le résumé exécutif comprend :</b></p>



Section	Pondération	Informations à consulter
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aperçu de l'évaluation, y compris une brève description, contexte, situation actuelle.</li> <li>2. Objectif de l'évaluation.</li> <li>3. Objectifs</li> <li>4. Public visé</li> <li>5. Méthodologie d'évaluation (y compris justification, sources, méthodes de collecte et d'analyse des données utilisées, limites).</li> <li>6. Constatations les plus importantes.</li> <li>7. Principales conclusions et recommandations.</li> <li>8. Liens clairs entre les recommandations et résultats.</li> </ol>
<b>CONTEXTE DE L'ÉVALUATION</b>	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'évaluation donne une vue d'ensemble du pays dans lesquelles les opérations se déroulent, y compris le genre et le contexte.</li> <li>2. Le cas échéant, l'évaluation comprend des données sur la pauvreté, la sécurité alimentaire pour mieux comprendre la situation faim.</li> <li>3. D'autres informations pertinentes sur le sujet/secteur sont incluses lesquelles ont pu améliorer ou entraver le travail du secteur</li> </ol>
<b>BUT ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION</b>	5	<p>L'objectif de l'évaluation comprend les éléments suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pourquoi l'évaluation était nécessaire à ce moment-là ?</li> <li>2. Qui avait besoin de l'information ?</li> <li>3. Quelles informations sont nécessaires ?</li> <li>4. Comment les informations seront utilisées ?</li> <li>5. Les objectifs de l'évaluation sont clairement énoncés</li> <li>6. L'équilibre entre la responsabilité et l'apprentissage est clairement décrit.</li> <li>7. Le rapport décrit et explique les critères d'évaluation choisis, les normes de performance ou autres critères utilisés par les évaluateurs (tels que OCDE/CAD)</li> <li>8. Le rapport comprend les termes de référence</li> <li>9. Le rapport décrit et justifie ce que l'évaluation couvre et ne couvre pas.</li> </ol>
<b>MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION</b>	15	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le rapport énumère les questions d'évaluation.</li> <li>2. Le rapport décrit les méthodes de collecte de données</li> <li>3. La justification du choix d'une collecte de données particulière et les méthodes d'analyse sont expliquées.</li> <li>4. Le rapport décrit la base de sondage (zone et population représentée, justification de la sélection, nombres sélectionnés parmi des sujets potentiels, et les limites de l'échantillon).</li> <li>5. La méthodologie présentée permet la triangulation.</li> <li>6. Les méthodes employées sont appropriées pour l'évaluation pour répondre à ses questions.</li> </ol>



Section	Pondération	Informations à consulter
		<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Les limites de la méthodologie sont expliquées, y compris la façon dont ils ont été traités et le potentiel impact sur les résultats de l'évaluation.</li> <li>8. La conception de l'évaluation comprend des considérations éthiques (c'est-à-dire la protection de la confidentialité, des droits et du bien-être des répondants, et le respect des valeurs du bénéficiaire communauté).</li> </ol>
<b>RÉSULTATS</b>	<b>20</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les conclusions ont été formulées clairement et sont fondées sur les preuves recueillies</li> <li>2. Les conclusions doivent prendre en considération différentes groupes de parties prenantes, y compris la question du genre.</li> <li>3. Les résultats sont triangulés.</li> <li>4. Les conclusions abordent toutes les limites ou lacunes dans les preuves et discuter de tout impact sur la réponse à questions d'évaluation.</li> <li>5. Les constatations portent sur les critères d'évaluation choisis.</li> </ol>
<b>ANALYSE</b>	<b>15</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Raisons des résultats du sujet évalué, en particulier les facteurs favorables et contraignants, sont identifiés dans la mesure du possible.</li> <li>2. L'analyse répond à toutes les questions d'évalua</li> <li>3. L'analyse examine les liens de cause à effet entre un intervention et les résultats.</li> <li>4. Les facteurs externes et contextuels sont identifiés, notamment la situation sociale, politique ou environnementale</li> <li>5. L'analyse inclut les impacts non intentionnels/ou conséquences des activités</li> </ol>
<b>RECOMMANDATIONS</b>	<b>15</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les recommandations sont pertinentes par rapport à l'objet et au but de l'évaluation.</li> <li>2. La recommandation est basée sur l'analyse/conclusions et étayées par des preuves collectées.</li> <li>3. Les recommandations sont spécifiques, réalistes et actionnables</li> <li>4. Les recommandations sont regroupées et hiérarchisées</li> <li>5. Les recommandations identifient clairement le groupe cible pour chaque recommandation</li> <li>6. Les recommandations reflètent une compréhension de l'organisation de la mise en service et contraintes potentielles suivre.</li> </ol>
<b>CONCLUSIONS</b>	<b>5</b>	Les conclusions apportent une réponse aux questions évaluatives.



## Annexe 13 : Glossaire

Libelés	Description
<b>Action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Composante élémentaire d'un programme, à laquelle est associé un résultat d'extrait précis, explicite et mesurable par des indicateurs de performance.</li> <li>- L'action vise la réalisation d'un résultat d'effet du programme dont elle est partie constitutive. En termes de contenu, elle est un ensemble cohérent d'activités nécessitant des ressources humaines, financières et matérielles pour la production de biens ou services.</li> </ul>
<b>Activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actions entreprises ou travaux effectués, à travers lesquels les intrants sont mobilisés pour produire les sorties.</li> <li>- Ensemble cohérent de tâches nécessitant des ressources humaines, financières et matérielles pour la production d'un bien ou d'un service. Les activités doivent produire l'extrait de l'action (bien ou service).</li> <li>- Une activité doit être confiée à une seule unité administrative qui devient responsable de sa réalisation et doit être exécutée dans le court terme. Cependant, une unité administrative peut être responsable de plusieurs activités.</li> </ul>
<b>Assurance qualité</b>	Examen continu et systématique de chaque étape d'un processus d'évaluation pour s'assurer que les normes de qualité prédéfinies sont respectées
<b>Autoévaluation</b>	Evaluation conduite au sein d'une institution, d'une administration, d'un organisme chargé de la mise en œuvre d'une politique publique
<b>Bénéficiaires</b>	Individus ou groupes d'individus, communauté ou groupes de communautés, organisation ou groupes d'organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.
<b>Bilan</b>	Evaluation de la performance d'une intervention, périodiquement ou sur une base ad hoc. Les examens sont généralement moins complets et/ou approfondis que les évaluations. Elles ont tendance à mettre l'accent sur les aspects opérationnels et elles sont entreprises à mi-parcours ou à la fin d'une intervention
<b>Cadre institutionnel</b>	Ensemble de dispositions mis en place pour donner un caractère formel et légal aux actions à entreprendre
<b>Cible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valeur ou un état de l'indicateur mesurant le niveau de performance dans le cadre d'un programme.</li> <li>- La cible est formulée comme un résultat à atteindre dans une période définie : c'est la valeur de l'indicateur de résultat attendue dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme.</li> </ul>
<b>Cohérence</b>	Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution.



<b>Développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tout changement en vue du mieux-être. Au plan historique, le développement était initialement exprimé en termes de croissance du revenu national.</li> <li>- Par la suite cette définition a évolué, en prenant en compte les aspects de distribution de revenu et les changements au niveau des ménages et de l'individu.</li> </ul>
<b>Données</b>	Faits bruts (quantitatifs ou qualitatifs) qui sont collectés et forment la base de ce qui est connu.
<b>Effet</b>	C'est un résultat à moyen terme permettant d'apprécier le changement sur les populations cible.
<b>Efficacité</b>	Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations.
<b>Efficience</b>	Mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps.
<b>Évaluateur</b>	Spécialiste indépendant de l'évaluation externe a sélectionné et affecté une évaluation pour effectuer une évaluation de la qualité.
<b>Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.</li> <li>- Mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique en vue de déterminer sa pertinence et sa cohérence, l'efficience de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus.</li> <li>- Appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une intervention pour des fins d'apprentissage ou de prise de décision.</li> <li>- Analyse aussi systématique et impartiale que possible d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un sujet, d'une thématique, d'un secteur, d'un domaine opérationnel ou de la performance d'une institution</li> </ul>
<b>Evaluation ciblée</b>	Evaluation portant sur un aspect précis d'une politique publique ou sur un nombre déterminé de politiques publiques prises isolément ou un nombre déterminé de politiques publiques spécifiques.
<b>Evaluation conjointe</b>	Evaluation impliquant différents organismes, institutions ou administrations
<b>Évaluation de la qualité</b>	Examen ex-post d'un rapport d'évaluation par un évaluateur externe indépendant pour vérifier si l'évaluation répond aux normes prédéfinies.
<b>Evaluation externe</b>	Evaluation conduite par des services ou des personnes extérieurs relevant d'une autre institution ou d'un autre pouvoir.
<b>Evaluation formative</b>	Evaluation effectuée au cours de la phase de mise en œuvre d'une politique publique.
<b>Evaluation indépendante</b>	Si la ou les personnes/unités qui l'entreprennent n'ont pas été impliquées dans la mise en œuvre de l'intervention.



<b>Evaluation interne</b>	Evaluation conduite par la structure étatique en charge de la planification du développement et des statistiques ou par l'institution supérieure de contrôle de l'ordre administratif.
<b>Evaluation non indépendante</b>	Si la ou les personnes/unités qui l'entreprennent ont été impliquées dans la mise en œuvre de l'intervention.
<b>Evaluation préliminaire</b>	Etape intermédiaire entre l'évaluation interne et l'évaluation externe.
<b>Evaluation sommative</b>	Intervenant à la fin de la mise en œuvre d'une politique publique.
<b>Extrants</b>	Produits ou services directs découlant de la mise en œuvre d'une intervention.
<b>Gestion axée sur les résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche cyclique de gestion qui considère à la fois la stratégie, les personnes, les processus et les mesures, de manière à améliorer la prise de décisions, la transparence et la responsabilité.</li> <li>- Elle mise sur la production des résultats escomptés, la mesure du rendement, l'apprentissage et l'adaptation, de même que la production de rapports sur le rendement.</li> </ul>
<b>Groupe de référence</b>	Equipe formée d'intervenants internes et externes en matière d'évaluation pour fournir un retour d'information sur le processus d'évaluation d'un point de vue technique et méthodologique.
<b>Impact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non.</li> <li>- Ultimes changements à long terme découlant de la mise en œuvre des interventions, c'est-à-dire la différence (positive et/ou négative) que la mise en œuvre d'une intervention a apportée</li> </ul>
	Résultat à long terme qui caractérise les changements généralement structurels observés suite à la mise en œuvre d'un ensemble de politiques sectorielles. De ce fait, plusieurs politiques sectorielles sont généralement mises en œuvre pour contribuer à l'atteinte d'un résultat d'impact.
<b>Indicateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variable quantitative ou qualitative permettant d'évaluer et d'apprécier le niveau, l'ampleur ou le changement d'une situation ou de l'état d'un phénomène.</li> <li>- Il permet donc de porter un jugement sur l'utilisation des moyens et les résultats obtenus, au regard des résultats souhaités et des besoins à satisfaire.</li> </ul>
<b>Institution commanditaire</b>	Ministère, Région, Département ou Agence dont la responsabilité est de planifier, lancer, superviser et coordonner l'évaluation.
<b>Intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tous les types d'initiatives de développement/d'interventions humanitaires potentiellement soumises à évaluation. Il peut s'agir d'un projet, d'un programme, d'une politique, d'une stratégie, d'un domaine thématique, d'un programme d'assistance technique, d'une activité de conseil stratégique, d'une institution, d'un mécanisme de financement, d'un instrument ou de toute autre activité.</li> </ul>



	- Il s'agit des actions de développement, l'aide humanitaire, les opérations de maintien de la paix, les mesures d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques, les travaux normatifs et les activités non souveraines.
<b>Intrants</b>	Ressources financières, humaines, matérielles et informationnelles utilisées pour produire des extraits.
<b>Méta-évaluation</b>	Evaluation réalisant une synthèse de constatations ou de conclusions tirées de plusieurs évaluations.
<b>Pertinence</b>	Mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue.
<b>Plan d'Evaluation</b>	Document écrit qui décrit comment une intervention sera évaluée et comment les résultats d'une telle évaluation seront utilisés pour l'amélioration du programme/projet et la prise de décision.
<b>Politique publique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervention d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale sur un domaine spécifique de la société ou du territoire.</li> <li>- Une politique publique vise à résoudre un problème sociétal spécifique ou plus global, faisant partie du domaine de compétence de l'Etat et cadrant avec le modèle économique en vigueur. Dans ce cadre, l'Etat développe un contenu à l'intervention publique avec une stratégie, des actions et des résultats sur la base de l'objectif poursuivi ; il met aussi en place une stratégie de financement de ladite politique.</li> <li>- Avant sa mise en œuvre, l'action de l'Etat doit au préalable être approuvée par la représentation nationale qui lui donne mandat pour agir. La politique publique est mise en œuvre sous le contrôle de l'Etat avec l'appui éventuel d'autres acteurs.</li> </ul>
<b>Politique sectorielle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déclinaison des objectifs globaux de développement des différents cadres de référence en objectifs sectoriels de moyen et long termes. Autrement dit, elle détermine la contribution que doit apporter un secteur donné, à la réalisation des objectifs de développement contenus dans ces référentiels. (Document de prospective nationale ou PND).</li> <li>- Elle sert de cadre de référence à tous les intervenants publics ou privés du secteur, nationaux ou internationaux pour une cohérence des actions. La politique sectorielle est mise en œuvre à travers des plans de développement sectoriels harmonieusement articulés.</li> </ul>
<b>Programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensemble d'actions à mettre en œuvre au sein d'une administration pour la réalisation d'un objectif déterminé dans le cadre d'une fonction.</li> <li>- Le programme comporte au moins un objectif spécifique à moyen terme, des résultats (effets et extraits) et leurs indicateurs, un ensemble d'actions cohérentes et une stratégie de mise en œuvre.</li> <li>- Le programme est placé sous la responsabilité d'une et une seule structure ministérielle. Sa mise en œuvre intégrale doit aboutir à des effets décisifs sur l'atteinte du résultat d'impact au niveau national.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- On distingue deux catégories de programmes : les programmes opérationnels qui visent la production de biens ou services et les programmes supports (ou de soutien ou transversaux), qui assurent le pilotage et l'administration du Ministère.</li> </ul>
<b>Responsable de l'évaluation</b>	Agent de l'établissement commanditaire auquel la responsabilité principale est de superviser et de coordonner une évaluation.
<b>Résultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement d'état descriptible ou mesurable qui est dérivé d'une relation de cause à effet.</li> <li>- Changements attendus ou les effets immédiats sur les bénéficiaires visés se produisant comme résultant de la mise en œuvre d'une intervention</li> <li>- Changement concret consécutif à la mise en œuvre d'actions permettant d'apprécier la réalisation de l'objectif d'un programme. On distingue trois niveaux de résultats : (i) les résultats à court terme, qui sont des extrants en termes de biens tangibles ou de services directs, résultant de l'action ou d'un ensemble d'activités du programme ; (ii) les résultats à moyen terme ou d'effets, qui permettent d'apprécier le changement sur le groupe cible directement attribuable au programme et (iii) les résultats à long terme ou d'impacts, qui caractérisent les changements généralement structurels suite à la mise en œuvre d'un ensemble de politiques sectorielles et d'autres actions connexes.</li> </ul>
<b>Sources de données</b>	Processus qui génèrent des valeurs d'indicateur. Ils comprennent la recherche, le niveau du programme, données de suivi, surveillance, enquêtes, informations financières des donateurs, satisfaction des clients enquêtes.
<b>Tableau de bord</b>	Outil de pilotage des programmes, des actions ou des activités sous forme d'un tableau synoptique renfermant les principaux indicateurs, les engagements, les échéances et les événements permettant d'en assurer le suivi.
<b>Termes de référence</b>	Définissent le cadre, les objectifs et la méthodologie d'une action à entreprendre et les résultats attendus.
<b>Viabilité/Durabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer.</li> <li>- Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.</li> </ul>
<b>Evaluabilité</b>	Mesure dans quelle mesure une politique, un programme ou un projet peut être évalué de manière fiable et crédible.
<b>Intervention</b>	Désigne ce qui est évalué, c'est-à-dire un ou plusieurs projet(s), programme(s), stratégie(s), ou tout autre forme d'aide extérieure.
<b>Projet</b>	Opération non divisible, délimitée en termes de calendrier et de budget et placée, le plus souvent, sous la responsabilité d'un seul opérateur.



## Annexe 14 : Références bibliographiques

1. Avant-projet de loi relative à l'évaluation des politiques publiques, république de Côte d'Ivoire, septembre 2021.
2. Banque Mondiale (2009), BetterEvaluation.
3. BetterEvaluation (<https://www.betterevaluation.org/fr/frameworks-guides/managers-guide-evaluation>)
4. De Vaus (2001). Research Methods and Research Design.
5. Des meilleurs critères pour des meilleurs évaluations, Définitions adaptées et principes d'utilisation Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement (EvalNet), OCDE 2019, <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf>
6. Guide d'évaluation du PNUD (Version révisée : juin 2021), [http://web.undp.org/evaluation/guideline/French/documents/update-2021/UNDP\\_Evaluation\\_Guidelines\\_FR\\_June%202021.pdf](http://web.undp.org/evaluation/guideline/French/documents/update-2021/UNDP_Evaluation_Guidelines_FR_June%202021.pdf)
7. Guide de l'évaluation, Ministère des Affaires étrangères Direction générale de la coopération internationale et du développement, <https://www.oecd.org/derec/france/35312437.pdf>
8. Guide méthodologique de l'auto-évaluation sur la base des référentiels du CAMES, AUF, Mars 2018, [https://www.auf.org/wp-content/uploads/2018/09/guide\\_methodologique\\_autoevaluation\\_AUF-CAMES.pdf](https://www.auf.org/wp-content/uploads/2018/09/guide_methodologique_autoevaluation_AUF-CAMES.pdf)
9. Guide national de suivi-évaluation, Ministère de la Planification du Développement (MPD), République togolaise, décembre 2016, <https://planification.gouv.tg/wp-content/uploads/files/2018/08/Guide%20National%20de%20Suivi-Evaluation.pdf>
10. 10) Guidelines for the Ethical Conduct of Evaluations, Japan Evaluation Society (JES), December 2012, <http://evaluationjp.org>
11. 11) Guidelines on Evaluation in the National Government, in the Philippines, Juillet 2020, [https://nep.neda.gov.ph/storage/guidelines/1601872178\\_NEPF-Guidelines%20Booklet-Pass%2014%20Folder\\_NEPF-Guidelines%20Booklet-Pass%2014.pdf](https://nep.neda.gov.ph/storage/guidelines/1601872178_NEPF-Guidelines%20Booklet-Pass%2014%20Folder_NEPF-Guidelines%20Booklet-Pass%2014.pdf)



12. Giroux Sylvain, Tremblay Ginette, Méthodologie des sciences humaines : La recherche en action, Éditions ERPI, Saint-Laurent (QC), 2009, p. 227.
13. Guide méthodologique national d'évaluation, République du Bénin, Bureau de l'évaluation des politiques publiques et de l'analyse de l'action gouvernementale, décembre 2020, <https://evaluation.gouv.bj/uploads/GuideMethodologique.pdf>
14. Guide methodologique et de suivi-evaluation des politiques publiques, tome 2, AfriSat, janvier 2016, [https://www.afristat.org/contenu/pdf/publications/GUIDE-METHODOLOGIQUE\\_Tome-2.pdf](https://www.afristat.org/contenu/pdf/publications/GUIDE-METHODOLOGIQUE_Tome-2.pdf)
15. Guidelines for Project Monitoring and Evaluation, Asian Forest Cooperation Organization, novembre 2020.
16. Imas & Rist (2009). The Road to Results. World Bank.
17. Kenya evaluation guidelines, the national treasury and planning, state department for planning, republic of Kenya, mars 2020, <http://monitoring.planning.go.ke/wp-content/uploads/2020/06/Draft-Kenya-Evaluation-Guidelines-2020.pdf>
18. L'adaptation des critères d'évaluation : implications pour l'Afrique ? OCDE/ CESAG/CLEAR FR, <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/Adaptation-des-crit%C3%A8res-%C3%A9valuation-implications-Afrique.pdf>
19. Manuel des procédures d'élaboration des Politiques sectorielles, Ministère du Plan et du Développement, république de Côte d'Ivoire (édition 2017).
20. Manual for Monitoring & Evaluation of Public Administration Reform Policy, Foundation for the Advancement of Economics, European Policy Centre, 2014.
21. Meserve, A. & Mensah, G. (2018). Evaluability Self-Assessment: Juvenile Justice Program's Readiness to Be Evaluated.
22. Mesly, Olivier (2015). Creating Models in Psychological Research. États-Unis. ([ISBN 978-3-319-15752-8](https://www.amazon.com/dp/978-3-319-15752-8)).
23. Michael Quinn Patton (2012). Budgeting for Developmental Evaluation.
24. National monitoring and evaluation (M&E) guidelines and standard operating procedures: pillar 1, August 2011.
25. National Monitoring and Evaluation, Guidelines, Government of Nepal, National Planning Commission, Singha Durbar, Kathmandu, Nepal, July, 2013.
26. National monitoring and evaluation manual, national development planning



- commission, Republic of Ghana, <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/new-nd-pc-static1/CACHES/IMAGES/2020/10/02/NATIONAL%20ME%20MANUAL.pdf>
27. Owen J with Rogers P (1999). Program Evaluation: Forms and Approavantages: Allen & Unwin/London: Sage UK.
  28. PENEFF, Jean, Le goût de l'observation. Comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales, Paris, La Découverte, coll. « Grands repères », 2009.
  29. Robert K. Yin. Case Study Research. Design and Methods. Third Edition. Applied social research method series Volume 5. Sage Publications. California, 2002.
  30. W. E. and Gallhofer, I. N. (2014). Design, evaluation and analysis of questionnaires for survey research. Second Edition. Hoboken, Wiley.
  31. W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook (page 63), 2004.
  32. <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-d-evaluation-brochure-2020.pdf>



